

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Іванова Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Інформаційний процес у стратегічному менеджменті підприємств»

Виконав:
студент(ка) 2-го курсу групи МН-18МА
Маслаков Артем Вадимович

Керівник: к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування Карабаза І.А.

(підпис)

Рецензент: керівник ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас»
Бичков О.М.

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
д.е.н., доцент

_____ Іванова Н.С.
“ _____ ” _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Маслакову Артему Вадимовичу

1. Тема роботи «Інформаційний процес у стратегічному менеджменті підприємств»

керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Карабаза І.А. _____

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24 » червня 2019 року № 192-192с

2. Строк подання студентом роботи: 02.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ТОВ «КНАУФ ГПС ДОНБАС»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти інформаційного процесу в стратегічному менеджменті. Розділ 2. Дослідження особливостей інформаційного процесу в системі стратегічного менеджменту ТОВ «КНАУФ ГПС ДОНБАС». Розділ 3. Удосконалення інформаційного процесу ТОВ «КНАУФ ГПС ДОНБАС».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, _____ таблиці, _____ схеми,

рисунок _____

6. Дата видачі завдання « » 2019 року _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Студент _____ **Маслаков А.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Карабаза І.А.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок <u>64</u> ,	рисунків <u>1</u> ,	таблиць <u>9</u> ,	додатків <u>5</u> ,
Графічний матеріал			використаних джерел <u>34</u>
Об'єкт дослідження:			Інформаційна система підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас»
Предмет дослідження:			особливості системи інформаційного сполучення підприємства, роль інформаційної системи та її значення в процесі виробництва.
Мета дослідження:			дослідження та визначення теоретичних засад і розробка методичного інструментарію формування ефективної діяльності інформаційного процесу на виробничому підприємстві в області будівельних матеріалів
Методи дослідження:			методи порівняння, метод експертних оцінок, методи SWOT-аналізу, системного аналізу, спостереження, табличного порівняння та групування.
Основні результати дослідження:			Проведено дослідження діяльності підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас»; досліджено основні статті виробництва підприємства, динаміку його показників за останні 5 років, особливості інформаційного процесу; проведено розробку заходів щодо оптимізації інформаційного процесу
Ключові слова:			Інформаційний процес, інформаційна система, ІТ-технології.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти інформаційного процесу в стратегічному менеджменті.....	7
1.1 Сутність та особливості стратегічного менеджмент.....	7
1.2 Поняття інформаційного процесу в стратегічному менеджменті. Сучасні особливості обліку інформації на підприємстві.....	27
РОЗДІЛ 2 Дослідження особливостей інформаційного процесу в системі стратегічного менеджменту ТОВ «КНАУФ ГПС ДОНБАС».....	29
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «КНАУФ ГПС ДОНБАС».....	29
2.2 Дослідження інформаційної системи та інформаційних процесів ТОВ «КНАУФ ГПС ДОНБАС».....	38
РОЗДІЛ 3. удосконалення інформаційного процесу КНАУФ ГПС ДОНБАС».....	42
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ А-Ж.....	58

ВСТУП

Сучасна ділове середовище відрізняється швидкими змінами, які виникають в результаті глобальної конкуренції, внаслідок введення інновацій, нових технологій, зміни структури потреб, зростаючих обмежень природних ресурсів т.д. Знання методів стратегічного менеджменту є основою професійної підготовки управлінських кадрів, здатних ефективно працювати в мінливих соціально-економічному середовищі, гармонійно поєднувати реалізацію стратегічних завдань і тактичних.

На сьогодні практично будь-який вид людської діяльності безпосередньо пов'язана з процесом обміном інформації. Особливо важливим цей аспект постає для великих підприємств та організацій, значення інформаційного процесу в діяльності яких відіграє особливо важливу роль. Для повноцінного функціонування підприємства необхідною складовою виступає контроль його діяльності, аналіз результатів його роботи, здійснення висновків на підставі даного аналізу та реалізації управлінських рішень. Кожен з цих аспектів безпосередньо пов'язаний з процесом обміну інформацією, що демонструє його важливість в процесі функціонування компанії.

В умовах сучасної ринкової економіки кожне комерційне підприємство, не залежно від області його діяльності, є націленим на максимізацію власних прибутків. Задля підтримку успішного рівня конкурентоспроможності кожне підприємство прагне максимально оптимізувати процес виробництва чи власного функціонування. Виходячи з визначеного вище значення процесу обміну інформацією для сучасного підприємства однією з найбільш актуальних областей націленості уваги керівництва організацій постає саме питання інформаційного процесу на підприємстві та його оптимізації.

Особливо важливе значення інформаційний процес має для виробничих підприємств, оскільки на підприємстві даного типу кожна операція, кожен етап

виробництва повинен бути завчасно розрахований, проаналізований та скорегований на особливо точному та оперативному рівні.

Інтеграція та вдосконалення інформаційних систем в діяльності виробничого підприємства дозволяє досягти таких цілей як:

- Підвищення оперативності виробничої діяльності
- Оптимізація виробничого процесу;
- Безперебійність роботи виробництва
- Чіткий та завчасний контроль процесу виробництва

Значення процесу обміном інформацією в управлінській та підприємницькій, доцільність оптимізації інформаційного процесу на підприємствах досліджувались в працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців як Л.В. Коваленко, А.М. Белецкая, Л.В. Тургаев С.А. Герчикова, Е.З. Жулина Е.Г. Сарасеко Е.С., Симонов А.В. та ін. Проте переважно дослідження цих питань мало більш описовий та теоретичний характер.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію формування ефективної діяльності інформаційного процесу на виробничому підприємстві, налагодження та оптимізація його діяльності відповідно до сучасних тенденцій та рівня розвитку інформаційних технологій.

Для досягнення мети сформульовано й вирішено такі завдання:

- 1) систематизувати накопичені знання щодо сутності ролі стратегічного менеджменту на підприємстві
- 2) визначити особливості інформаційного процесу та його складові;
- 3) дослідити структуру та результати діяльності підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас»;
- 4) дослідити особливості інформаційної системи ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» та визначити її недоліки;
- 5) розробити напрями удосконалення інформаційного процесу на зазначеному підприємстві;

Об'єктом дослідження випускової роботи виступає інформаційна система підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас».

Предметом дослідження є особливості системи інформаційного сполучення підприємства, роль інформаційної системи в структурі підприємства та значення її в управлінні виробничим підприємством.

Вирішення поставлених у дипломній роботі завдань здійснювалось з використанням методів порівняння, експертних оцінок, SWOT-аналізу, системного аналізу, спостереження, табличного порівняння та групування.

Актуальність роботи полягає в посиленні ролі інформаційного процесу в управлінні підприємством за останні 10 років, тенденції до діджиталізації промислових виробництв та впровадження електронних засобів контролю.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення проведеного дослідження доведено до рівня конкретних методик і пропозицій стосовно вдосконалення діяльності заготівельної системи підприємства.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, 5 підрозділів, висновків і пропозицій, списку літератури з 33 найменувань і 7 додатків. Текстова частина займає 61 сторінку машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1 Сутність та особливості стратегічного менеджменту

В наш час неможливо назвати світові лідируючі в тих чи інших галузях великі компанії, у яких не було б чітких довгострокових цілей, місії та стратегії. «В процесі своєї діяльності кожне підприємство проходить певні стадії, що і живі організми: народження, розвиток, зростання і старіння. У сфері економіки боротьба за виживання, як в світі живої природи є однією з найважливіших цілей існування кожного підприємства» [1]. Запорукою успішного функціонування та «виживання» в світі ринкових умов є далекоглядність при постанові цілей та довгострокових планах розвитку власного підприємства. Керівники, засновники і акціонери, які не думають про цілі свого бізнесу та. Перспективи його розвитку в сучасному світі «мають мінімальні шанси на «виживання» в умовах ринку. Легкі «швидкі» гроші залишаються жаданим результатом, але не забезпечують життєздатності бізнесу» [2] у сьогоденні та майбутньому.

Розвиток – є «однією з головних цілей підприємництва, що є запорукою його успішного функціонування» [3]. Прагнення досягти успіху, рух вперед всупереч невизначеності ситуації є головним завданням та тактикою успішного підприємця. Проте цим питанням «не вирішується вся сутність підприємницької діяльності. З 400 тис, нових підприємств, що виникають кожного року, тільки половина може проіснувати більше одного року» [4]. Здатність вижити та існувати надалі дає змогу спланувати свої подальші етапи розвитку у перспективі на кілька років. Приклади успішної реалізації фірмами своїх стратегій показують, наскільки важлива роль стратегічного планування в процесі управління сучасною організацією. Процес сучасного управління організацією, «не залежно від роду чи сфери її діяльності, демонструє всю важливість

стратегічного мислення та підходу до в процесі організації функціонування підприємства. Стратегічне управління являє собою процес аналізу внутрішнього середовища компанії, планування, організації, мотивації і контролю, що є необхідним для того, щоб сформулювати цілі підприємства та досягти їх» [5].

Стратегічний менеджмент є «найбільш сучасною модифікацією управління підприємством, і він націлений на вироблення плану або програми виробничо-господарських суб'єктів для перемоги в умовах конкуренції. В умовах лібералізації економіки, в умовах сильних змін всередині країни, перед підприємствами та організаціями постало питання про необхідність пошуку нових методів і напрямків у всіх областях діяльності» [5]. Керованість організаційних систем стає особливо сумнівним питанням у випадку недостатньої компетентності діяльності менеджерів та управлінських ланок на будь-якому рівні від топ менеджерів до найнижчих рівнів, що може суттєво проявитись у випадку зіткнення підприємства з різними типами ускладнень чи форс-мажорних обставин. Як наслідок, пошук шляхів мінімізації даної тенденції знайшов рішення даного питання не лише за допомогою підходів до підвищення рівня кваліфікації працівників, але і дозволив повністю переосмислити управлінський підхід, обумовивши перехід до концепції нової системи поглядів та рішень, яка заклала основи такого поняття як стратегічне управління. Стратегічне управління «покликане розширити горизонти передбачення, посилити далекозорість і тим самим створити можливість відповідної реакції підприємств на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Без стратегічного управління підприємство може приймати короткострокові, а також занадто не оперативні рішення» [6]. Стратегічний менеджмент в економіці займає важливе місце ще й тому, що для «ринкової економіки характерна посилюється нестабільність зовнішнього середовища події стають більш незвичними і підвищуються темпи змін, які перевершують швидкість реакції підприємств» [7]. Наявність існуючого досвіду, напрацьованого інструментарію застосовуваного щодо вирішення конкретних проблем на сьогодні виявляється недостатньою щодо їх вирішення в сучасних умовах.

Довгострокове стратегічне планування «є одним з основних правил ефективного менеджменту. З усіх завдань менеджменту найважливішим залишається розробка довгострокової стратегії та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і світовому ринку. Вдала стратегія і її вміла реалізація - найвірніші ознаки якісного управління» [7]. Проте сучасне середовище зовнішнього оточення підприємства є динамічним, та постійно змінює свій стан. Складність прогнозування можливих змін – сучасна тенденція, що «стає суттєвою перепорою для сучасної підприємницької діяльності при побудові найбільш ефективної стратегії розвитку» [7].

Тому необхідним стає «вивчення та впровадження стратегізації менеджменту. Від цього залежить життєздатність не тільки самої організації, але і поповнення державного та регіональних бюджетів, вирішення соціальних питань для суспільства в цілому» [8].

Особливу увагу в стратегічному менеджменті приділяється особистості керівника. В організації зазвичай виокремлюють наступні «рівні управлінських посад:

- «менеджерів вищої ланки
- стратегів і ідеологів, які визначають місію організації, розробляють стратегічні плани;
- менеджерів середньої ланки, що реалізують тактичне планування і контроль;
- менеджерів нижчої ланки, які реалізують операційні рішення і вирішують поточні оперативні завдання» [2]

Конкретні цілі організації висловлюють бажані результати, досягнення яких є можливим за утворених умов в тих сферах, які є вирішальними для реалізації місії. Конкретні цілі також «можуть бути встановлені по кожному виду діяльності, який сьогодні може бути другорядним, а завтра - домінуючим. Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання місії до планів роботи, завдання, пов'язаного з виробництвом і результатами діяльності компанії. Цілі являють собою зобов'язання менеджерів отримати

певні результати в заздалегідь задані періоди часу. У них точно визначено, скільки і якої продукції (послуг) і до якого терміну доведеться зробити, а також за допомогою яких людських, фінансових, інвестиційного і інформаційних ресурсів це можна реалізувати» [9].

При формулюванні цілей компанії треба відповісти на наступні питання:

1. Які основні та другорядні «види бізнесу вона хоче розвивати, а від яких прагнем позбутися?

2. Яку ринкову частку за кожним видом товарів і за який час компанія хоче отримати?

3. Які типи нових споживачів вона хоче залучити?

4. На Який рівень капіталізації (акціонерної вартості) вона прагнем вийти? Яких доходів вона очікує від кожної інвестиції?

5. Якого рівня професіоналізму вона хоче домогтися від своїх співробітників?

6. Яким чином компанія буде задовольняти зміни потреб населення або замовників?» [10].

Компанії зазвичай мають безліч цілей різного рівня взаємозв'язку одна з одною. «На досягнення цілей орієнтована насамперед управлінська діяльність. Персональна відповідальність за досягнення цілей має покладатися на менеджерів. для того щоб цілі мали управлінську цінність, повинні бути визначені в вимірних кількісних показниках, яких необхідно досягти в певні проміжки часу» [10]. Сучасні умови господарювання найтіснішим і безпосереднім чином пов'язані з постійно «зростаючим впливом на господарюючі суб'єкти широкого спектру дестабілізуючих і деструктивних чинників, які є невід'ємними елементами ринкової економіки. Нестабільність рівня попиту та пропозиції, постійно посилення конкуренції, що випереджають темпи розвитку науки, техніки і технологій, різкі коливання фондових і валютних курсів, неконтрольована інфляція, гіпердинамічно зміна законодавчої бази, а також багато інших негативних чинників» [10], характерних для поточного стану української економіки, створюють умови, при яких «жодна,

навіть самим ретельним чином спланована комерційна операція не може бути здійснена з свідомо гарантованим успіхом. Вижити в умовах інтенсивної конкурентної боротьби суб'єктам господарства дозволяє в першу чергу використання в їх діяльності найбільш передових науково обґрунтованих і апробованих на практиці методів управлінської діяльності, в основі застосування яких лежить процес формулювання, постанови і досягнення стратегічних цілей функціонування і розвитку організацій» [11].

Аналіз діяльності підприємств різних галузей вітчизняної економічної системи показує, що «не дивлячись на велику кількість опублікованої інформації та спеціальної літератури практично жодна організація не може продемонструвати більш-менш вдалий приклад організації стратегічного управління» [10]. На сьогоднішній день однією з основних проблем стратегічного управління є «ступінь обґрунтованості вибору того чи іншого напрямку розвитку. Незважаючи на обмежену кількість цілей, яку, як правило, переслідує компанія, у виборі шляхів досягнення цих цілей завжди є альтернативи. Переважна більшість відомих рішень в цій галузі зводиться до зручного для роздумів і обговорення формату – різного роду матриці, діаграми. Однак вони не дають ні найменшого уявлення про реальні витрати і доходи компанії, про вартість бізнесу компанії на тих чи інших напрямках» [13]. Інша проблема полягає в "односторонньому" підході до «розробки та реалізації стратегії. Як відомо, існують два рівня стратегій - корпоративна стратегія і бізнес-стратегія. Корпоративна стратегія полягає у визначенні шляху розвитку компанії в цілому - з яким продуктом (послугою) і на якому ринку належить працювати компанії. Бізнес-стратегія містить всю сукупність дій з організації виробництва продукту або послуги, з якими компанія має працювати на ринку» [13]. Взаємозв'язок цих двох рівнів є очевидним: чим якісніше реалізується бізнес-стратегія (гнучкість виробництва, висока технологічність, низькі витрати і т. д.), «тим більше ступенів свободи при прийнятті корпоративної стратегії за рахунок ефективної диверсифікації виробництва, диференціації продукції і т. д. Ще одна проблема полягає у відсутності у більшості сучасних керівників чіткого

розмежування між довгостроковим і стратегічним плануванням. Головна відмінність між зазначеними видами планування полягає в трактуванні майбутнього» [14]. В системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом «екстраполяції сформованих тенденцій зростання, змін динаміки фінансових показників фірми. Процес стратегічного планування передбачає, що на кожному відрізку часу будуть обиратися альтернативи, що дозволяють досягти цілей з максимальним ефектом» [15]. Наступна проблема виникає на стадії деталізації стратегії. Вона в першу чергу пов'язана з неузгодженістю діяльності елементів, розташованих на різних рівнях управління організацією. У переважній більшості випадків, «отримавши якусь цільову установку (зрозумілу на високому рівні), начальник управління, менеджер, інженер виробництва, які звикли мати справу з цілком конкретними технічними, технологічними параметрами, не розуміють, яким чином розпочати її реалізацію» [16]. Якщо при розробці стратегії обговорювалися і вирішувалися завдання на рівні фінансово-економічних показників, то начальник виробництва повинен їх вирішувати на "технічному" рівні (яке обладнання потрібно замінити в першу чергу, яке в другу і взагалі чи варто його змінювати). З цієї причини досить часто виникають ситуації, коли, здавалося б, добре продумана і зрозуміла керівництву стратегія зазнає невдачі, як тільки справа доходить до її реалізації. іншої не менш важливої проблеми є "нестійкість" прийнятих стратегічних планів. Добре і глибоко пророблений план стратегічного розвитку "розпадається" при перших змінах транспортних тарифів, тарифів на електроенергію, при порушенні структури постачальників і умов їх роботи і т.д., не кажучи про оперативну оцінку можливостей що відкриваються. Досить гостро на сьогоднішній день стоїть проблема з місткості стратегічного і оперативного планування.

Поняття "стратегія" з'явилося в найдавніші часи і «на протязі всієї історії свого існування і розвитку було найтіснішим чином пов'язано з різними сферами і видами діяльності соціального суспільства. Спочатку вона мала відношення виключно до військової справи і мала на увазі під собою мистецтво управління

військами. Однак з розвитком людства і розширенням кола його інтересів поняття "стратегія" еволюціонувало і в кінцевому підсумку проникло в сфери економічної і управлінської діяльності» [17]. На сьогоднішній день терміни "стратегічний менеджмент" і "стратегія організації" щільно увійшли в ужиток теоретиків і практиків управління господарськими само-самостійними соціально-економічними системами. Спочатку під стратегією в бізнесі розумівся процес «управління великими підприємствами (в основному корпораціями, концернами, трестами і т.д.), а також великими запасами сировини, матеріалів, напівфабрикатів або готової продукції. Згодом погляди на стратегію з позицій менеджменту стали більш чіткими та конкретизованими. З позицій сучасної науки управління, стратегічний менеджмент можна представити як галузь теорії і практики управління, призначенням якого є забезпечення ефективного і динамічного розвитку керованої організації в умовах інтенсивно змінюваного ринкового середовища» [18]. Основною метою стратегічного менеджменту є забезпечення організації довгострокового і сталої переваги над опонентами в ринковій конкурентній боротьбі.

Важливу роль в реалізації стратегічного менеджменту на практиці відіграє стратегічне планування. Стратегічне планування - це «розробка системи збалансованих показників, що охоплюють всі основні сторони діяльності компанії (персонал, виробництво, реалізація, фінанси, клієнти-замовника) з метою її ефективного розвитку» [19] в доступній для огляду перспективі. Виділяють наступні «етапи стратегічного планування:

- розробка різних варіантів прогнозу розвитку компанії і передбачуваності змін внутрішнього і зовнішнього середовища;
- формування системи цілей організації;
- вибір стратегії розвитку виходячи з наявних і прихованих ресурсів;
- розробка стратегічного плану в документарній формі;
- визначення механізму контролю за реалізацією планових завдань;
- своєчасна, періодично повторювана корекція планів» [19].

Реалізація стратегії передбачає «перетворення стратегічного плану компанії в конкретні дії шляхом прийняття управлінських рішень. Управління реалізацією стратегії - це в більшій ступені творчість, заснована на досвіді. Таке управління Це найменш формалізованим і вимагає використання ситуаційного підходу. Але незалежно від особливостей компанії можна виділити основні типові правила реалізації» [20]:

- створення організаційної структури управління, розподілені обов'язків керівників усіх підрозділів компанії;
- «чітке визначення повноважень, відповідальності, координації, відповідності стратегічним цілям;
- розподіл ресурсів з корегуванням їх відношення відносно стратегічного бачення управлінського апарату
- використання сучасних інформаційних технологій для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища;
- розробка системи мотивації, спрямованої на виконання стратегії;
- формування організаційної культури, правил поведінки, що підтримують стратегію» [20].

Реалізація стратегічного підходу в процесі управління організацією потребує особливої структуризації обов'язків для кожного рівня менеджерів. Діяльність топ-менеджерів займає особливе місце в процесі управління, оскільки пов'язана з «вирішенням таких завдань як

- 1) визначення можливостей реалізації виробленої стратегії, її відповідності стану і розвитку зовнішнього середовища;
- 2) доведення основних ідей стратегічного плану і цілей до співробітників компанії для їх залучення до процесу реалізації стратегії;
- 3) ефективного використання наявних ресурсів.
- 4) визначення відповідності між запланованими показниками продуктивності праці, рентабельності, капіталоемності і фактично досягнутими» [21].

Чим повніше це відповідає дійсності, тим успішніше реалізується стратегія, що безпосередньо пов'язано з досяжністю поставлених завдань. Вищі ланки управління є відповідальними за «ухвалення особливих рішень, без яких здійснення стратегічних дій є неможливим. Треба передбачити опір змінам і розробляти заходи щодо закріплення впроваджених змін, зробити стійкими нову структуру і правила. На менеджерів вищою ланки також покладено відповідальність за своєчасне корегування процесу виконання поставлених завдань на різних рівнях» [20].

Одним з основних завдань, на вирішення якого є «покликаним стратегічне управління полягає організації особливого зв'язку підприємства і його діяльності з особливостями та динамікою змін зовнішнього середовища. Реалізація даного зв'язку має забезпечувати успішне функціонування та взаємодію підприємства з навколишнім середовищем в довгостроковій перспективі» [21].

Дослідження взаємодії зовнішнього середовища, середовища безпосереднього оточення та внутрішнього середовища застосовується як задля виявлення можливих загроз та зіставлення їх з можливими засобами подолання, так і для виявлення та реалізації можливостей підприємства.

. На практиці стратегічний аналіз середовищ підприємства має визначати наступні фактори:

- «зовнішнього мікросередовища (ділового оточення),
- макросередовища (навколишнього оточення),
- внутрішнього мікросередовища, повністю контрольованої менеджментом фірми і включає підрозділи фірми» [22].

Дослідження середовищ оточення підприємства з точки зору стратегічного аналізу є надзвичайно важливим процесом, так як його проведення «дозволяє сформулювати подальшу стратегію підприємства та встановити засоби та шляхи її реалізації. Базою для визначення даної стратегії виступають такі чинники як сильні та слабкі сторони які має досліджуване підприємство, а також аналіз можливостей розкриття потенціалу підприємства та наявність загроз, як необхідно попередити» [22].

Серед засобів реалізації даного типу дослідження найбільш популярним на сьогодні залишається «метод SWOT – аналізу (назва SWOT утворена першими літерами англійських слів Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - відповідно «сила», «слабкість», «можливості», «загрози»). Здійснення SWOT – аналізу підприємства дає можливість відповісти на такі стратегічно важливі питання» [16]:

1. Які можливості компанія може використовувати, і які з них найбільш доцільно використовувати?
2. Які існують загрози для підприємства що можуть завдати матеріальних збитків?
3. До яких стратегічні зміни необхідно реалізувати?
4. Якими перевагами та сильними сторонами володіє фірма відносно конкурентів?
5. Чи використовуються сильні сторони фірми для створення конкурентних переваг?
6. На подолання яких слабких сторін потрібно націлити стратегію?

На сьогодні SWOT-аналіз залишається одним за найбільш дієвих та розповсюджених методів аналізу в стратегічному аналізі діяльності підприємств не залежно від сфери його діяльності.

1.2 Поняття інформаційного процесу в стратегічному менеджменті. Сучасні особливості обліку інформації на підприємстві

Інформація – «від латинського informatio - відомості, роз'яснення, виклад» [23].

Однозначно визначити, що таке «інформація неможливо, так само як неможливо визначити поняття "час", "енергія", "якість" та ін.

Найбільш загальним філософським визначенням є наступне: інформація - це відображення різноманіття, що виникає в результаті взаємодії об'єктів» [24].

Під інформацією в побуті (життєвий аспект) розуміють «відомості про навколишній світ та процеси що протікають у ньому, сприймаються людиною або спеціальними пристроями. Щоб людина сприймала ці відомості як інформацію, вони повинні мати новизну» [22].

Узагальнюючи ці визначення можна сказати напевно, що з практичної точки зору, інформація є відображенням дійсності, що дозволяє реалізувати певну практичну діяльність. Менеджмент, як область практичної діяльності має безпосередній контакт з таким поняттям як інформація.

Що ж таке інформація? «Вивчення літератури з даного питання показує велику кількість різних підходів до цього, здавалося б, загальновідомого і стійкого поняття. Наскільки фахівці різних галузей далекі від остаточного розуміння сутності інформації, було показано» [22] Ю.Н. Столяровим на основі аналізу широкого спектра поглядів. Добре відомо знаменитий вислів «батька» кібернетики Н. Вінера: «Інформація є інформація, а не матерія і не енергія» [23]. Тим самим Н. Вінер «відмовився від формулювання поняття інформації, вважаючи, що це схоже таким категоріям, як рух, життя, свідомість т.д.» [15]. Академік М.М. Моїсеєв також вважав, що універсального визначення інформації не тільки немає, але і бути не може через широту цього поняття [29]. Разом з тим формулювання терміну «інформація», хоча б в загальному вигляді, є необхідним для вирішення як теоретичних, так і практичних завдань сучасної науки і техніки.

Слово «інформація» відноситься до «фундаментальних термінам інформатики і в перекладі з латинської означає повідомлення, роз'яснення. До появи комп'ютерної техніки це слово використовувалось рідко, в основному в спеціальній і технічній літературі. Вперше термін «інформація» наводиться в книзі М. Вінера проте лише у вузькому сенсі - в складі поняття «кількість інформації» [30].

В даний час термін «інформація» використовується дуже широко як в побуті і на виробництві, так і в науці, освіті, технічній та популярній літературі. При цьому сенс терміну «Інформація» настільки широкий, що часто може вступати всупереч з його контекстним змістом.

У багатьох публікаціях робляться спроби дати «фундаментальне», «універсальне» тлумачення цього терміну, що відображатиме його світоглядний і філософський сенс поряд з такими філософськими категоріями як речовина і енергія. І якщо два останніх поняття відносяться до матеріального світу, то, на противагу їм, термін «інформація» зв'язується з ідеальними, нематеріальними субстанціями.

У книзі В. Шнейдерова «Цікава інформатика» [28] зазначається, що в даний час відомо більше чотирьохсот визначень терміну «інформація».

Наведені вище визначення інформації як основного поняття інформатики дуже сильно відрізняються один від одного, хоча майже всюди постулюється, що інформація - це відомості. Згідно визначенню з книги «інформацією можуть обмінюватися не тільки люди, а й автомати, в той час як, відповідно до книги» [16], інформація виникає і існує лише в розумовому апараті людини і ніде більше. Як тільки ця інформація відокремлюється від людини, вона перетворюється з відомостей (сенсу, знань) в дані, і тільки якщо такі дані потраплять до людини, яка знає закон (правила) інтерпретації (надання смислу) цим даним, то у адресата дані знову перетворюються в сенс. Причому сенс у джерела і адресата в загальному випадку частіше за все не збігаються один з одним. Детально поняття «інформація» досліджено в книзі [6]. Звідси можна виокремити наступні висновки:

1. Пропонується вважати поняття «інформація» суб'єктивним поняттям в тому сенсі, що «розуміння відбувається тільки в апараті мислення людини.

2. Людина не може отримувати інформацію безпосередньо. Вона лише може на підставі будь-яких даних, представлених у вигляді сигналів, документів і т. д., сформувати у себе в апараті мислення інформацію про будь-що.

3. Формування інформації в апараті мислення людини відбувається на підставі як зовнішніх даних, так і всього попереднього досвіду і знань цієї конкретної людини» [26]. Саме тому одне і те ж повідомлення, отримане різними людьми (або однією людиною, але в різний час), призводить до різних відповідних реакцій.

Будь-яке підприємство для аналізу виникаючих проблем, прийняття рішень, контролю операцій, створення нових продуктів або послуг потребує інформації. Зазвичай на виробничих підприємствах використовуються наступні «види інформації:

1. Інформація про технологічне оснащення.
2. Нормативно-довідкова інформація
3. Інформація про деталі і комплектуючі одиниці
4. Інформація про технологічний процес
5. Планово-облікова інформація необхідна для нормального функціонування ТПП (Графіки і плани виконання робіт по ТПП, звіти й акти про завершення відповідних робіт)» [16].

В сучасних умовах інформаційні технології відіграють і будуть відігравати все більшу роль в досягненні стратегічних цілей організації. Вимоги щодо організації інформаційних систем зазнають постійних змін па підвищення їх рівня. [3, с. 87]

Вдало організована інформаційна система дозволяє «реально оцінити положення компанії відносно конкурентів, дати відомості про організаційні питання що потребують вирішення» [29]. Для її реалізації необхідно вирішити ряд завдань щодо:

- 1) «підтримки і моніторингу виробничого і адміністративно-господарського процесів;
- 2) забезпечення оперативного доступу до архівів документів управління та технологій;
- 3) отримання інформації про завантаження робочих місць, рух матеріалів, витраті робочого часу і т. д .;

- 4) підтримці системи обліку та класифікації витрат;
- 5) пошуку та встановлення партнерських зв'язків і співробітництва;
- 6) аналізу даних про стан бізнесу та розробці проектів розвитку підприємства;
- 7) модернізації інформаційної системи підприємства і т. д.» [30].

Управління підприємством та прийняття управлінських рішень в процесі своєї реалізації мають безпосередній зв'язок з різними типами інформації на підприємстві, тому реалізація процесу управління безпосередньо пов'язана з поняттям інформаційного процесу. Інформаційний процес – «сукупність послідовних дій над інформацією для отримання будь-якого результату. До інформаційних процесів відносять:

- збір інформації - пошук і відбір необхідних повідомлень з різних джерел;
- пошук інформації - знаходження інформації в наявних інформаційних фондах;
- обробка інформації - отримання нових повідомлень з уже наявних;
- надання інформації - перетворення інформації в форму, найбільш зручну для її розуміння і використання;
- передача інформації - переміщення повідомлень від джерела до приймача по каналу передачі;
- зберігання інформації - фіксування повідомлень на матеріальному носії;
- використання інформації - прийняття на її основі будь-яких рішень;
- захист інформації - запобігання від випадкової втрати, пошкодження, зміни або несанкціонованого доступу до інформації» [31].

Кожен з перерахованих процесів безпосередньо супроводжує діяльність ланок управління на будь-якому підприємстві.

За іншого трактування під інформаційним процесом розуміють саме сукупність перерахованих процесів.

В процесі передачі інформації завжди є кілька учасників:

- ініціатор (джерело) інформації;
- реципієнт інформації (таких може бути кілька);
- канал сполучення (будь-який засіб, за допомогою якого реалізується передача інформації).

Інформаційний процес можна охарактеризувати як «сукупність таких операцій як введення, передачі, зберігання і перетворення інформації» [31].

Інформаційний процес являє собою складну структуру, якій притаманні наступні етапи та характеристики:

1. Збір та реєстрація інформації. Під збором та реєстрацією інформації розуміють її одержання від зовнішніх джерел, обробка та перетворення у адаптований до сприйняття стан. Якщо процес збору виконується за допомогою електронної техніки інформація підлягає кодуванню за допомогою спеціального коду.

2. Передача інформації. «Передача інформації реалізується шляхом її перенесення від одного носія до іншого. Процес передачі інформації має забезпечувати придатність середовища та сприйняття як джерела інформації, так і носія, виступаючого його споживачем.. Цей процес називається модуляцією, зворотний процес називається демодуляцією» [26].

3. Зберігання інформації - це її перетворення в відповідне фізичне явище (запис інформацій на певний тип електронного чи матеріального носія). Носії інформації класифікуються за різними характеристиками:

- «вид носія:
- □ носії, призначені для використання людиною або машиною;
- термін зберігання: короткострокове чи довготривале;
- матеріал використовуваного носія: паперові, магнітні, оптичні, напівпровідникові, контактні» [24].

Зберігання інформації відбувається за принципом того що в певний момент часу надходить сигнал, під впливом якого відбувається фізичне зміна його матеріального носія.

В деякий момент часу «стан матеріального носія знову перетвориться у вихідний сигнал. Процеси обробки виконуються завжди з певною метою. Основна проблема полягає в забезпеченні інваріантності, тобто досягненні збереження змісту повідомлення» [25].

У сучасному світі простежується стрімке зростання бізнесу незалежно від сфери діяльності. Дана тенденція тісно пов'язана з «розвитком інформаційних технологій в управлінських процесах. Проте спостерігається така тенденція не в усіх компаніях, що тягне за собою негативні наслідки в організації процесу управління бізнесом і загрозу подальшого конкурентоспроможного існування компанії» [16]. Тому організації, що активно розвиваються переходять від традиційного процесу управління бізнесом до впровадження інформаційні технології. Необхідність такого переходу ґрунтується на підвищенні ефективності управлінських процесів. «Інформаційні технології доводять управління бізнес-процесів до системного автоматизму, що безпосередньо впливає на прибуток» [21]. Визначимо поняття «бізнес-процес» і «Інформаційні технології» для точного розуміння всіх управлінських процесів організації. За Майклом Хаммером «бізнес-процес являє собою певний комплекс пов'язаних між собою дій, застосування яких забезпечує «цінний для клієнта результат». На перший погляд здається, що таке формулювання чітко висловлює суть самого бізнес-процесу, так як саме бізнес-процес визначає характеристику компанії, її переваги та місце на ринку» [11]. Бізнес-процес формується в організації в залежності від функціоналу відділів. Кожен відділ ставить перед собою мети, що негативно позначається на організації і кінцевий результат. Управління на основі бізнес-процесів покликане консолідувати діяльність відділів, розширюючи тим самим можливості компанії. Ефективність цього процесу безпосередньо залежить від використання інформаційних технологій. Впровадити бізнес-процеси можливо двома способами. Перший спосіб - конструювання, що має на увазі розробку з нуля. Він характерний для молодих компаній. Другий - перебудова (повторне конструювання), являє собою переробку існуючої практики вже давно функціонують на ринку компаній. Найголовніше на

сьогодні, щоб ці два підходи впроваджувалися за допомогою інформаційних технологій. Інформаційні технології якісно змінюють управління всіма ресурсами організації.

Під інформаційними технологіями «розуміють сукупність ресурсів, використовуваних для збору, обробки, аналізування та розповсюдження інформації різного типу. Даний тип технологій безпосередньо пов'язаний з використанням лічильної техніки, комп'ютерного устаткування та електронних лічильних машин (ЕЛМ)» [27].

Всі визначення зводяться до ефективного структурування і використання інформації із застосуванням сучасних цифрових обчислювальних систем. Інформаційні технології «почали активно розвиватися з 60-х років ХХ століття. Головна особливість цього етапу полягає в якісній обробці інформації за допомогою ручних операцій. Згодом цей процес став нерентабельним і з середини 80-х рр. починається активне використання комп'ютерів» [25]. з ухилом на індивідуальне користування, з'являються перші інформаційні системи (ІС). Інформаційні системи - системи, розроблені для обробки інформації, пошуку і подальшого зберігання. Вони забезпечують відповідні «організаційні ресурси (людські, технічні, фінансові та т. д.), Які постачають і поширюють інформацію. Для цього етапу характерно збільшення ефективності обробки даних. Вже на початку 90-х рр. метою ІС є створення високоефективного виробництва, саме це - головна риса третього етапу» [24]. Управління бізнес-процесами організації має на увазі контроль всіх ресурсів компанії, а саме своєчасне і правильне управлінське рішення. Особлива увага приділяється оперативній роботі всередині компанії для вирішення головних завдань. Інформаційні технології «сприяють виконанню цих завдань: вони дозволяють оперативно структурувати, якісно зберігати і надійно передавати інформацію. Завдяки своїм засобам ІТ скорочують обсяг роботи. У сучасних соціально-економічних процесах роль інформаційного ресурсу переоцінити складно» [19]. Накопичена інформація, що дозволяє приймати правильні управлінські рішення, в кінцевому рахунку

впливає на зростання капіталу організації. Автор статті «Інформаційні технології в управлінні виробництвом» Л.М. Галізіна розділяє ІТ на три компоненти:

1. «Апаратне забезпечення. Покликане для забезпечення фізичної структури, конфігурації машин, систем та іншого обладнання. Апаратне забезпечення дозволяє узгоджувати завдання виробництва і управління.

2. Програмне забезпечення. Аспект програмного забезпечення включає в себе набір технологічного інструментарію, покликаний на обробку інформації, в сукупності з усіма принципами та правилами користування, структурування всіх правил управлінських алгоритмі та засобів.

3. Алгоритмічне (інтелектуальне) забезпечення. Ґрунтується на плануванні цілей і аналітики очікуваних результатів. Що дозволяє доцільно використовувати і розширювати технічне і програмне забезпечення [3]. З вищесказаного ми бачимо, що ІТ - це сукупність апаратного, програмного, алгоритмічного забезпечення» [25]. І тільки при впровадженні цих трьох компонентів можна досягти ефективних результатів. Сучасні ІТ мають чітко виражені «основні риси, а саме:

1. Структурованість. Мається на увазі певна структура обміну даними, яка заснована на стандартах цифрового обміну і має алгоритм.

2. Всеосяжний застосування комп'ютера. А саме, використання комп'ютера для повсякденного створення, передачі, зберігання всієї інформації в необхідному вигляді.

3. Якісна передача інформації» [29].

Серед основних переваг застосування ІТ можна виділити наступні:

1. При «впровадженні інформаційних технологій в управління бізнес-процесів організації, користувач оптимізує свою діяльність: він не повинен запам'ятовувати всю інформацію, він бачить і діє, що дозволяє більше часу виділяти на виконання операцій.

2. Поліпшується інформаційна підтримка, яка здійснюється на рівні прозорості. Проходження інформації на всіх щаблях передбачає єдину форму ведення, пошуку, відображення, відновлення і захисту» [25].

3. Систематизується процес обробки і зберігання документів, він переводиться в електронний режим, що звільняє від паперової тяганини.

4. Розширюються можливості у «вирішенні управлінських завдань. впровадження ІТ дозволяє вирішувати завдання в онлайн (Інтерактивному) режимі.

5. Підвищується оперативність колективної роботи з даними. В ході роботи групи об'єднуються засобами комунікації.

6. Здійснюється ситуаційна переробка способів і форми подачі інформації. Індивідуальний підхід дозволяє в кожній сфері застосовувати ІТ більш ефективно» [25].

Підсумовуючи зазначене, можна сказати, що інформаційні технології необхідно впроваджувати в управління бізнес-процесами організації для підвищення ефективності діяльності підприємства. Впроваджуючи ІТ в управління організації відкривається можливість ефективного і якісного використання ресурсів організації, що призводить до підвищення прибутку.

Узагальнюючи вищезазначене, слід сказати що в наш час майже неможливо уявити діяльність сучасного підприємства без планування довгострокових цілей, та постанови перспективних довгострокових завдань. Довгострокове стратегічне планування виступає одним з основних правил ефективного менеджменту, і покладає на менеджерів різних ланок ряд завдань, щодо планування діяльності підприємства в перспективі на майбутні періоди з урахуванням прогнозу наслідків їх рішень та відповідного реагування на різні зовнішні чинники. Реалізація даного механізму відбувається за допомогою процесу стратегічного менеджменту, що являє собою процес аналізу внутрішнього середовища компанії, планування, організації, мотивації і контролю. Значну роль в реалізації стратегічного управління на практиці відіграє стратегічне планування.

Процес управління є тісно пов'язаним з поняттям «інформація», та механізмами обміну нею. Саме поняття «інформація» має безліч підходів до визначення, і виокремити єдине істинне трактування є неможливим. В

менеджменті це поняття можна виокремити як осмислені й перероблені дані, які використовуються для вирішення управлінських завдань. Управлінська діяльність на підприємстві тісно пов'язана з поняттям інформаційного процесу, що являє собою сукупність послідовних дій над інформацією для отримання будь-якого результату. Серед основних характеристик інформаційних процесів виділяють такі групи як, збір та реєстрація інформації, передача інформації, зберігання інформації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КНАУФ ГІПС ДОНБАС»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «КНАУФ ГІПС ДОНБАС»

Knauф Gips KG – «інтернаціональна інноваційно-виробнича компанія. Штаб-квартира - в місті Іпхофен, Північна Баварія (Німеччина)» [31].

Компанія КНАУФ є провідним виробником «будівельних і оздоблювальних матеріалів у Європі. Комплектні системи КНАУФ для внутрішнього оздоблення приміщень "сухим" способом визнані передовими і з успіхом використовуються будівельниками в усьому світі» [32].

«У 1993 році почалася інвестиційна діяльність компанії Кнауф в Україні, Росії, Казахстані, Узбекистані та Азербайджані.

Основною продукцією ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас»на більш ніж 100 підприємствах Європи, Північної Америки, а також в Китаї і Ірані є гіпсокартонні плити, металеві профілі, гіпсові перегородки, сухі суміші, полістирол, перліт, устаткування для машинної обробки штукатурних розчинів і ін. Активна діяльність компанії на українському ринку почалась у серпні 1996 року зі створення дочірньої фірми "КНАУФ Маркетинг"» [32].

Місією підприємства ТОВ «КНАУФ» полягає в тому, щоб залишатись лідером ринку зі створення надійних, безпечних для здоров'я та якісних будівельних матеріалів. Свої цілі підприємство формулює наступним чином: «Будучи національним і міжнародним лідером у виробництві сучасних будівельних матеріалів на базі гіпсів, а також ізоляційних матеріалів, інших деталей, упаковки, та будівельного обладнання ми виступаємо надійними

партнерами для своїх клієнтів, більшість з яких працюють з нами вже багато років. Все, чим ми володіємо: технології, продукти, системні рішення, наша консультаційна та сервісна підтримка - всі службовці працює задля досягнення єдиної цілі - втілення тієї ідеї, яка є у нашого клієнта. І ми досягаємо цього. Разом.» [31].

На підприємстві впроваджена та функціонує система менеджменту з охорони здоров'я та безпеки праці згідно BS OHSAS 18001:2007, що підтверджено сертифікатом сертифікаційного органу TUV NORD CERT GmbH від 08.04.2014 р. No 44 116 140476 (термін дії сертифікату до 07.04.2017). «Понад двадцять найменувань статей будівельної продукції, що випускається на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас». успішно пройшли повторну екологічну сертифікацію згідно ISO 14024» [31].

«Національним органом сертифікації «Жива планета» у 2012 було проведено сертифікацію продукції підприємства. Дана організація є офіційним представником України в Глобальній мережі екологічного маркування (GEN).

Рівень екологічності продукції що виготовляється на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» ретельно перевіряється та контролюється відповідно до стандартів, які було розраховано відповідно до вимог законодавства України та Євросоюзу, міжнародних стандартів серії ISO 14000» [32].

Близькість до клієнтів, прагнення до довгострокового співробітництва, «індивідуальний підхід, кращі професійні консультаційні послуги та обслуговування, які супроводжують матеріали і системи найвищої якості.

Компанія зазначає, що її майбутнє в руках талановитих і зацікавлених в результаті своєї праці співробітників. Свій внесок вносить культура сімейного підприємства: ми вчимося один в одного, підтримуємо один одного, передаємо отримані знання, допомагаємо новачкам» [31]. Все це - риси корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас».

Транснаціональний характер діяльності є однією з особливостей характеру діяльності групи КНАУФ. І всюди, де виникають підприємства фірми, з'являється можливість економічного будівництва.

Особливе значення для підприємства має його кодекс поведінки, який виступає як «елемент системи Комплаєнс, він виступає основоположним документом, що встановлює основні принципи поведінки, яких повинні дотримуватися співробітники підприємства.

З метою отримання і обробки повідомлень про можливі порушення в сфері Комплаєнс від співробітників групи» [33] ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас», а також інших осіб, організовано роботу «Гарячої лінії».

Кодекс поведінки ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» проголошує та встановлює «повне неприйняття корупції та особливе спрямування діяльності на формування сприятливого середовища для ведення бізнесу та інвестицій» [30].

На підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» особливе значення відводиться антикорупційній політиці. Антикорупційна політика підприємства реалізована відповідно до «загальновизнаних принципів і норм міжнародного права, нормам міжнародних договорів України, нормами законодавства України, рекомендаціями міжнародних організацій, органів влади України, спілок і об'єднань підприємців. Антикорупційна політика передбачає накреслення мети і завдання» [34].

З самого початку своєї діяльності в групі КНАУФ Східна Європа і СНД приділялася велика увага ефективності процесів: якщо вони збудовані правильно, то ринок гарантовано отримає продукт за відповідною ціною і належної якості.

Багато підприємств групи КНАУФ Схід «сертифіковані за стандартом ISO 9001 вже більше десяти років, а в даний час ведеться підготовка до об'єднаної сертифікації всіх підприємств як єдиного цілого. Вигоди для бізнесу при цьому - створення прозорих, оптимальних бізнес-процесів у виробництві» [33].

Внутрішня організація системи управління підприємства повністю підпорядковується раді директорів. Структура організації підприємства складається з трьох основних підсистем:

- Технічна підсистема
 - Кадрова підсистема
 - Фінансова підсистема
- Гілка технічної підсистеми безпосередньо підпорядковується головному інженеру. Технічна підсистема підприємства уособлена Відділом постачання та Технічним відділом, що, в свою чергу, складається з відділ налагодження устаткування та Відділу адміністративно-господарчого обслуговування. Кадрова підсистема на підприємстві представлена безпосередньо Відділом кадрів та підпорядковується Керівнику відділу кадрів. Фінансова підсистема складається з Розрахункового відділу та керуючого органу – Головного бухгалтера

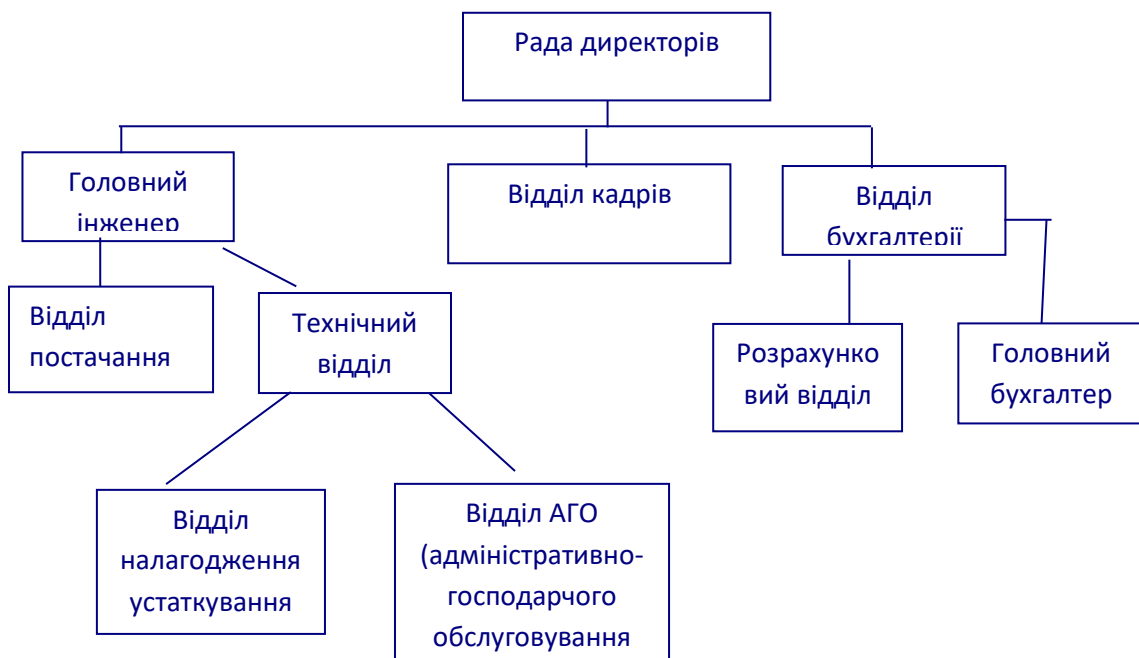


Рисунок 1.1 - Організаційна структура ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас».

В Таблиці 1.1 Додатку А розглянуто динаміку випуску та реалізації основних видів продукції. З Таблиці 1.1 можна побачити, що за останні три роки відбулося збільшення обсягів реалізації більшої частини статей продукції що

виробляється підприємством ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас». Найбільше зазнали збільшення обсягів виробництва такі статті як сухі суміші на гіпсовому в'язучому (83%), Сухі суміші на цементній і вапняному в'язучому (71,8%) та Мінераловатні утеплювачі в рулонах і матах (101,8%) порівняно з 2016-м роком.

Здійснений динамічний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства (за той же період, за який аналізувалася попередньо діяльність підприємства) наведено у Таблиці. 1.2 Додатку Б.

Виходячи з даних, наведених в Таблиці 1.2 Додатку Б можна побачити те що за останні роки суттєво збільшився обсяг виручки на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас». В 2018 році відносно 2017 він збільшився на 13%, в той час як різниця цього показника між 2017 та 2016 роками склала менше 1%.

Обсяг реалізованої сировини та матеріалів збільшився на 16,46% відносно 2017 року, та на 22,28% відносно 2016 року відповідно.

Чистий прибуток підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» збільшився майже на 5% відносно 2017 року, та на 10,22% відносно 2016 року.

З огляду на тенденції досліджені в таблиці можна зробити висновок що дане підприємства знаходиться на стадії росту обсягів виробництва та збільшення прибутків. Підприємством обрана правильна позиція на ринку, про що свідчить поступове зростання показників.

В ході дослідження на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» було проведено розрахунок рівня стратегічного потенціалу змін підприємства на основі даних про техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» та даних фінансової звітності за 3-5 років.

Показники складових рівня стратегічного потенціалу змін підприємства «Кнауф Гіпс Донбас» наведено у таблиці 1. Виходячи з даних Таблиці 1 Показники складових рівня стратегічного потенціалу змін підприємства «Кнауф Гіпс Донбас» можемо спостерігати тенденцію до збільшення рівня Внутрішнього стратегічного потенціалу змін. Причиною даної тенденції є ріст основних показників діяльності підприємства, таких як трудовий потенціал змін, потенціал змін основних засобів, оборотний потенціал змін, потенціал змін

нематеріальних активів, фінансово-інвестиційний потенціал змін. За останні 5 років на підприємстві було проведено роботи щодо реструктуризації відділів правління та реорганізовано принципи роботи окремих відділів.

В ході аналізу діяльності підприємства було проведено дослідження рівня реалізації стратегічного потенціалу змін підприємства «Кнауф Гіпс Донбас». Результати розрахунків наведено в Таблиці. Утворена динаміка рівня коефіцієнту реалізації є наслідком ряду причин, які вплинули на його зміну та загальний рівень. Зокрема підприємство зазнало впливу ряду зовнішніх чинників (зовнішніх драйверів) змін, у відповідь на які підприємству не вдалося надати належного приведення у відповідність до їх стану внутрішніх можливостей стратегії, стратегічних ресурсів та стратегічних можливостей підприємства. Зокрема головними з негативних драйверів впливу для підприємства стали погіршення політичної ситуації в країні, скорочення прилеглих ринків буту підприємства, негативний вплив реформ митної політики та зниження рівня попиту на місцевому ринку.

Динамічно-структурний аналіз стратегічного потенціалу змін підприємства «Кнауф Гіпс Донбас» наведено у Таблиці 1.3 Додатку В

З Таблиця 1.3 (Динамічно-структурний аналіз приросту локальних складових стратегічного потенціалу змін ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас») можна спостерігати що на даному підприємстві спостерігається загалом позитивна динаміка змін локальних складових стратегічного потенціалу змін. Найбільшого приросту відносно 2014 року зазнали такі показники як Трудовий потенціал змін, потенціал змін нематеріальних активів та фінансово-інвестиційний потенціал змін. Це пояснюється проведенням управлінських реформ підприємства, розширенням його інвестиційної діяльності та відкриттям нових дочірніх підприємств за даний період.

В ході проведення дослідження було проаналізовано ряд чинників що характеризують сучасний стан підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас», зокрема таких як фондний аналог трудового потенціалу, середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, вартість основних засобів, середньорічна

вартість нематеріальних активів, грошовий потік та ін. Було визначено такі показники, як Трудовий потенціал змін (ТПз) Потенціал змін основних засобів (ПзОЗ), Оборотний потенціал змін (ОПз), Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА) та Фінансово-інвестиційний потенціал змін (ФІПз), на основі яких було розраховано Внутрішній стратегічний потенціал змін. Було визначено що рівень показника внутрішнього стратегічного потенціалу змін на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» має спадаючу тенденцію за останні 5 років, що пояснюється рядом причин, зокрема, таких як те що підприємство зазнало впливу ряду зовнішніх чинників (зовнішніх драйверів) змін, у відповідь на які йому не вдалося надати належного приведення у відповідність до їх стану внутрішніх можливостей стратегії, стратегічних ресурсів та стратегічних можливостей підприємства. Зокрема головними з негативних драйверів впливу для підприємства стали погіршення політичної ситуації в країні, скорочення прилеглих ринків буту підприємства, негативний вплив реформ митної політики та зниження рівня попиту на місцевому ринку.

Для комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства було проведено SWOT-аналіз, що передбачає виявлення можливостей і загроз відповідно до аналізу факторів зовнішнього середовища (неконтрольованого макросередовища та частково контрольованого середовища безпосереднього оточення), а також виявлення сильних і слабких сторін за результатами аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 2.1. Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас»

1	2	3	4	5
	Розширення обсягів виробництва Покращення військово-політичної ситуації в регіоні Розблокування шляхів сполучення з найближчими ринками розподілу Відкриття та розробка нових родовищ сировини Вихід на нові ринки збуту Діджиталізація та автоматизація інформаційного процесу Середня оцінка	3 2 2 3 3 3 2,66	Загрози Характер впливу місцевих сезонних чинників Темпи інфляції Курс національної валюти Погіршення військово-політичної ситуації в регіоні .	2 2 2 1 1,75
1	2	3	4	
Сильні сторони Рівень вичерпаності родовищ сировини Поточний платіжний баланс підприємства Рівень попиту на основну номенклатуру продукції в Україні та найближчих країнах-імпортерах Надійна фінансова система підприємства Наявність значної інвестиційної підтримки Середня оцінка	2 3 2 2 2 2 2,16	Поле Сим: 4,82 балів (Сильні сторони і можливості) Підприємству слід спрямувати свою діяльність на розширення обсягів виробництва, підґрунтям для чого може виступати стабільний та високий платіжний баланс підприємства	Поле СиЗ: 3,91 балів (Сильні сторони і загрози) Погіршення військово-політичної ситуації в регіоні може знизити обсяги експорту та реалізації продукції на місцевих ринках. На даний момент підприємство має високий рівень попиту на вітчизняних та закордонних ринках що дає запас для амортизації даної загрози.	
Слабкі сторони Низький рівень розвитку мотиваційної системи на підприємстві. Велика затримка між появою концепції нового товару та впровадження його у виробництво Низька оперативність виконання наказів на різних рівнях	2 3 3	Поле СлМ: 5,16 балів (Слабкі сторони і можливості) Такі слабкі сторони як велика затримка між появою концепції нового товару та впровадження його у виробництво та низька оперативність виконання наказів на різних рівнях можуть бути	Поле СлЗ: 3,7 балів (Слабкі сторони і загрози) Темпи інфляції та зниження курсу національної валюти можуть призвести до значних збитків в сукупності з низьким рівнем оперативності впровадження нових наказів. Тому підприємству є необхідним щонайшвидше	

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Слабкий рівень розуміння маркетингової концепції керівництвом Середня оцінка	2 2,5	вирішенні впровадженням діджиталізації та автоматизацією інформаційного процесу	вирішення даної слабкої сторони.
Відсутність визначеного уявлення про споживача продукції Слабкий розвиток програм просування продукту на ринку Середня оцінка	2 3 2,0		успішного функціонування виробництва. Затримка між появою концепції нового товару та впровадження його у виробництво в поєднанні з вищеперерахованими загрозами ставить під сумнів можливість репозиціонування та покращення товарного асортименту.

В ході проведення SWOT-аналізу було визначено що такі слабкі сторони як велика затримка між появою концепції нового товару та впровадження його у виробництво та низька оперативність виконання наказів на різних рівнях можуть бути вирішенні впровадженням діджиталізації та автоматизацією інформаційного процесу.

2.2 Дослідження інформаційної системи та інформаційних процесів ТОВ «КНАУФ ГПС ДОНБАС»

Не зважаючи на рівень автоматизації та технологічної модернізації виробничого процесу на сьогоднішній день рівень автоматизації та діджиталізації управлінської систем на підприємстві ТОВ «КНАУФ ГПС ДОНБАС» залишається мінімізованим і використовується лише в допоміжних цілях. Документообіг виробничого та закупівельного процесу підприємства має

виключно паперовий характер. Укладання нормативних актів, впровадження наказів та розпоряджень по підприємству реалізовується переважно зв допомогою паперових носіїв, з застосуванням їхнього дублювання в електронній формі.

Вхідна інформація підприємства ТОВ «КНАУФ ГПС ДОНБАС» уособлена наступними складовими:

- Інформація щодо рівня попиту та потреб місцевого населення
- Інформація щодо рівня попиту та потреб основних партнерів
- Постанови і законодавчі акти органів місцевого самоврядування, а також статті трудового, кримінального та адміністративного кодексів.
- Інформація щодо зміни тарифів на витратні матеріали та природні ресурси.

- Інша нормативно-довідкова, правова інформація.

Вихідною інформацією в інформаційної системи підприємства є:

- Фінансово-бухгалтерська та податкова звітність
- Надання інформації населенню та комерційним партнерам щодо змін вартості та характеристик продукції, появи нових статей продукції тощо.
- Інформація для постачальників сировини та устаткування щодо обсягів та характеру закупівель
- Укладання договорів на надання послуг.

Крім інформації на вході і на виході, між підсистемами підприємства циркулює близько 40 форм внутрішньої документації.

В організації в якості апаратних засобів функціонування інформаційної системи використовуються переважно персональні комп'ютери, копіювальні машини та термінали.

Середні параметри використовуваних на підприємстві ПК є мінімальними для офісного використання, і мають наступні характеристики, наведені в Таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – середні характеристики ПК використовуваного на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» :

Елемент ПК	Характеристики та найменування
процесор	ADM Athlon™ XP;
материнська плата	Asus M5A78L-M LE/USB3 (sAM3+, AMD 760G, PCI-Ex16)
ОЗУ	DDR2 256 Мб;
HDD	400 Гб SATA Seagate Barracuda ES st3400620NS
відеокарта	ATI Radeon 9550 / X1050 Series 128 Мб;
контролер гнучких дисків	NEC 1,44 М, 3,5 ";
монітор	Samsung 797DF.
оргтехніка	принтери та копіювальні апарати різних характеристик і марок в кількості 8 шт. Вихід на принтер і копіювальний апарат можливий з кожного комп'ютера локальної мережі.

Структурно інформаційна система підприємства налічує 23 персональні комп'ютери. Всі комп'ютери об'єднані в локальну мережу з можливістю обміну інформацією. Ланцюг підключення ПК має лінійний послідовний характер. Сигнал від будь-якого комп'ютера передається в обох напрямках. Недоліком даного з'єднання є те, що при пошкодженнях кабелю мережа розпадається на 6 автономних частин.

Для запобігання несанкціонованого доступу до інформації на даному підприємстві застосовується сертифікований засіб криптографічного захисту інформації «КріптоПро CSP». За допомогою даного програмного забезпечення відбувається криптографічне шифрування електронної інформації та генерація ключів електронного підпису. Захист від вірусних програм та комп'ютерних хробаків на кожному ПК встановлено ліцензійну копію програми «Антивірус Касперського 17.0.0.611», що на сьогодні є застарілим варіантом антивірусного захисту ПК.

Підсумовуючи визначені в розділі питання, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» є дочірнім підприємством інтернаціональної інноваційно-виробничої компанії Knauf Gips KG. Компанія залишається одним з найбільших лідерів на ринку зі створення надійних, безпечних для здоров'я та якісних будівельних матеріалів. Структура організації підприємства складається з трьох основних підсистем:

- Технічна підсистема
- Кадрова підсистема
- Фінансова підсистема

Аналіз основних показників підприємства показав, що за останні 4 роки спостерігається позитивна динаміка щодо більшості показників. Серед причин вказаних тенденцій слід виокремити такі як стабілізація військово-політичної ситуації в регіоні, стабілізація рівнів інфляції, курсу національної валюти, зростання рівня попиту місцевого населення та відкриття нових родовищ гіпсового каменю.

Дослідження інформаційної системи підприємства показали, що ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» незважаючи на високий рівень автоматизації виробництва та застосування провідних виробничих технологій має низький рівень діджиталізації системи управління. Інформаційна система підприємства уособлена локальною мережею сполучення персональних комп'ютерів що знаходяться переважно в менеджерів середнього та високого рівня підприємства. Система налаштування локальної мережі має певні недоліки, що можуть спричинити суттєві збої в діяльності підприємства в разі незвичайних ситуацій. Технічні характеристики обладнання мають низькі показники, більшість ЕІМ можна назвати застарілими. Програмне забезпечення встановлене на електронне обладнання потребує оновлення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ТОВ «КНАУФ ГІПС ДОНБАС»

Виходячи з загального аналізу діяльності підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас», та, зокрема, аналізу інформаційної системи підприємства, було визначено що інформаційний процес підприємства функціонує на вже усталених принципах та методах реалізації. На сьогоднішній день, з активним входженням високих технологій в процеси виробництва та організації діяльності на підприємствах використовувані на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» принципи організації інформаційного процесу можна вважати застарілими. Як відомо, «провідні компанії досягають своїх максимальних фінансових результатів завдяки впровадженню комплексних бізнес-рішень» [23]. Одним з таких рішень виступає автоматизація інформаційних систем на підприємстві. Впровадження даного рішення дозволяє «істотно скоротити витрати, що виникають під час закупівлі, а також контролюють і корегують вхідну і вихідну інформацію, що знижує ризик виникнення помилок в процесі закупівельної діяльності» [16]. Виходячи з визначеної ситуації підприємству ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» пропонується оновлення інформаційної системи, шляхом впровадження технологій автоматизації та оновлення існуючого технологічного устаткування інформаційної системи.

Перший етап впровадження «полягає в реорганізації логістичної системи, та поширення принципів інформаційної логістики. Інформаційна логістика має об'єднувати весь виробничий процес на кожному з його етапів» [11]. Окрім цього вона забезпечує весь супровід цього процесу інформаційними ресурсами. Її основне завдання полягає саме в «забезпеченні своєчасною, актуальною та точною інформацією всього процесу виробництва. Інструментами інформаційної логістики забезпечуються управління і контроль руху матеріальних потоків» [23]. Впровадження автоматизованих логістичних систем

на підприємстві ТОВ «КНАУФ ГПС ДОНБАС» дозволить покращити та оптимізувати ряд аспектів стосовно руху матеріальних потоків, зокрема таких як:

1. Координація дій і забезпечення взаємодії учасників логістичного ланцюга;
2. Проектування логістичних потреб;
3. Контроль перебігу логістичних процесів;
4. Збір, систематизація та аналіз прийнятих рішень, пов'язаних з рухом матеріальних потоків.

Підприємству пропонується «реорганізація логістичного апарату, який, в свою чергу, матиме наступну ієрархічну градацію:

1. Вищий рівень;
2. Середній рівень;
3. Контролюючий рівень;
4. Оперативний рівень» [23].

На вищому рівні інформаційного «логістичного апарату управління безпосередньо міститься інформація про вибір стратегії і політики майбутніх рішень. Середній рівень являє собою інформацію тактичного планування прийняття рішень. На рівні контролю міститься вся необхідна інформація, яка регулює оперативне планування і контроль. На оперативному рівні відбувається обробка угод і надається відповідь на вхідні запити» [5, с. 32].

З упевненістю можна зробити висновок, що логістика отримала свій вагомий вклад в розвиток саме в період появи засобів передачі і обробки інформації, так як інформаційна логістика в повній мірі здійснює збір інформації на місцях її виникнення, аналізує її і перетворює в необхідну форму, накопичує і зберігає для прийняття рішень. Важливо зазначити, що «саме інформаційна логістика забезпечує транспортування інформації, фільтрує інформаційні потоки і управляє ними» [7]. Інформаційний потік являє собою набір повідомлень, даних, відомостей, що супроводжує, випереджає або наздоганяє матеріальні

потоки у зовнішньому середовищі і у внутрішній логістичній системі на електронних носіях.

Другий етап впровадження процесу реорганізації інформаційної системи полягає в переході апарату управління підприємства на електронний документообіг. Це сприятиме збільшенню ефективності прийнятих рішень і економії часу. В наш час все частіше обмін документами між господарюючими суб'єктами відбувається не на паперових носіях, а на електронних. Електронний документообіг може існувати як усередині компанії, так і за її межами. Таким чином, електронний документообіг являє собою систему процесів з обробки, передачі і зберігання інформації в електронному вигляді. Електронний документообіг активно використовується в бухгалтерському середовищі. Всі документи формуються в стандартному встановленому на законодавчому рівні, але юридичну вагу мають тільки в тому випадку, якщо вони підписані електронними підписами обома сторонами договорів. Електронна система документообігу повинна бути організована так, щоб повністю виконувалися очікувані від впровадження функції, до того ж не поступаючись, а, навпаки, досягаючи переваги перед паперовим документообігом. В електронному вигляді створюються, оформлюються, редагуються, реєструються, узгоджуються документи. Електронний документообіг покликаний визначати напрямки потоків документообігу, надавати або обмежувати доступ до інформації, давати можливість для роботи з інформацією з кількох точок доступу. Електронна система документообігу для ефективного функціонування в існуючій електронному середовищі повинна під час роботи вільно підтримувати всі бізнес-додатки, так чи інакше задіяні в загальній системі. Крім того, система електронного документообігу повинна бути узгодженою, в ній необхідно враховувати роботу із зовнішніми даними, такими як електронна пошта, торгові онлайн-майданчики тощо.

Для здійснення будь-якої логістичної операції компанії зобов'язані здійснити збір та «оформити всі необхідні документи клієнта. Електронний документообіг оптимізує процес отримання та обробки заявок, прискорює

передачу документів, виключає їх втрату і невірне заповнення. Завдяки впровадженню електронного документообігу клієнтський сервіс стає краще, а робота менеджерів простіше. Наприклад, замість того щоб обробляти потік паперів, можливе розміщення на сайті компанії і отримання їх в електронному форматі» [8]. Завдяки електронному документообігу клієнти можуть заповнювати всі заявки на перевезення, приймання та відпуск вантажу без візитів в офіси партнерів. Спрощується система розподілу документів по менеджерам, узгодження і завантаження в облікову систему. Таким чином, інформація є каталізатором руху матеріальних потоків в логістичній системі. Завдяки налагодженій роботі інформаційної логістики істотно скоротиться час на прийняття, обробку, виконання і контроль управлінських рішень. Впровадження електронного документообігу якісно змінило сучасну логістику, спростивши роботу кожного її ланки. Сучасному підприємству не досягти високого рівня результативності без інформаційної підтримки. Активне використання інформаційних технологій, швидке реагування на потреби ринку, застосування інформаційних систем і програм для аналізу, контролю і планування комерційних рішень є запорукою успішної діяльності фірми. Інформаційна підтримка логістики може будуватися в рамках корпоративної інформаційної системи або ж локально.

Удосконалення функціонування підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» з точки зору закупівельної діяльності передбачає необхідність налагодженості та оптимізації руху інформаційних потоків, коректність їх змісту, структури і своєчасність. Інакше кажучи, для того щоб управління діяльністю виробничого процесу було ефективним, потрібно забезпечити бесперебійний рух інформаційних потоків. В сучасних умовах діджиталізації економіки інформаційне забезпечення закупівельної діяльності визначено рівнем сформованого до теперішнього часу законодавства і прогресивного розвитку суб'єктів ринку.

Крім всіх розрахункових операцій, процес комунікації і обміну інформації здійснюватиметься на базі ЄІС – єдиної інформаційної системи.

Єдина інформаційна система виконуватиме наступні функції:

1. Розміщення повної і достовірної інформації в загальному доступі для управлінського апарату компанії на різних рівнях, що дозволить чітко та своєчасно контролювати кожен процес виробництва.

2. Контроль документації на кожному етапі виробництва;

3. Використання систем електронного підпису, що дозволить оптимізувати та прискорити процеси прийняття рішень на підприємстві, мінімізуючи бюрократичні процеси ;

До інформації, що буде розміщуватись в ЄІС, входить інформація про кожну закупівлю, дані про аудит закупівель, реєстр банківських гарантій, реєстр контактів із постачальниками та замовниками, реєстр збоїв на виробництві та логістичних процесів, бібліотека типових контрактів, звітності замовників про успішність виконання поставок та ін.

Абсолютна прозорість цієї системи дозволяє виключити корупційні дії, недбале виконання зобов'язань та більшість порушень, що призводять до матеріальних збитків для підприємства. Робота з ЄІС може діагностуватись і підлягати моніторингу контролюючих органів влади. У разі порушень передбачені адміністративні штрафи, а в разі корупційних дій - кримінальна відповідальність. Впровадження Єдиної інформаційної системи суттєво полегшить доступ до інформації всім ланкам апарату управління підприємством, дозволить прискорити та оптимізувати процесу закупівель, збуту, впровадження та прийняття управлінських рішень тощо.

Діюча на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» інформаційна система також потребує технічного переоснащення. Головним недоліком існуючого засобу організації зв'язку на підприємстві є послідовне розміщення вузлів сполучення локальної мережі до яких підключено ПК керівних ланок відділів підприємства. Надзвичайна ситуація в ході якої відбувається пошкодження мережевого кабелю призведе до ізоляції окремих ланок, що призведе до суттєвих фінансових збитків на підприємстві. Вирішення даного питання можливе при реструктуризації мережі підключення ПК шляхом винесення головного вузла

сполучення та паралельного підключення вторинних вузлів. Для даного заходу модернізації визначимо його комерційне значення. Як, було зазначено вище, пошкодження кабелю локальної мережі призведе до збою інформаційного сполучення ланок апарату управління на різних рівнях, що спричинить наслідки, які призведуть до зупинки виробничих процесів на виробництві на час виправлення даного пошкодження, оскільки функціонування окремих цехів та відділів ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» потребує безперервного контролю та забезпеченості виробничою інформацією від апарату управління. Таким чином збитки, яких зазнає підприємство від зазначеного пошкодження можна розрахувати як збитки від простою виробничого цеху. Так як на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» функціонує три цехи – Цех ПГК, Цех сухих сумішей та Цех високоміцних гіпсових матеріалів – розрахунки було проведено для кожного з них. Визначено що собівартість продукції, виготовлюваною цехом ПГК за добу становить 146 230 грн, цехом сухих сумішей – 120 340 грн, та цехом високоміцних гіпсових матеріалів – 43 200 грн. Розрахуємо собівартість виготовлюваної продукції за кожним з цехів підприємства за годину.

Собівартість виготовлюваної продукції цехом ПГК за 1 годину виробництва:

$$146\,230 / 24 = 6\,092,91 \text{ грн/год}$$

Собівартість виготовлюваної продукції цехом високоміцних гіпсових матеріалів за 1 годину виробництва:

$$43\,200 / 24 = 1\,800 \text{ грн/год}$$

Собівартість виготовлюваної продукції цехом сухих сумішей за 1 годину виробництва:

$$120\,340 / 24 = 5\,014,16 \text{ грн/год}$$

Згідно консультації відповідних ремонтних бригад було визначено що час ліквідації даного типу пошкоджень може потребувати від 3-х до 48 годин. Таким чином ми можемо визначити амплітуду обсягу матеріальних збитків яких зазнає підприємство у випадку збою існуючої системи локального зв'язку.

Мінімальний та максимальний обсяг матеріальних збитків для цеху ПГК підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас»:

$$6\,092,91 * 3 = 18\,278,73 \text{ грн}$$

$$6\,092,91 * 48 = 292\,459,68 \text{ грн}$$

Мінімальний та максимальний обсяг матеріальних збитків для цеху сухих сумішей підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас»:

$$5\,014,16 * 3 = 15\,039,48 \text{ грн}$$

$$5\,014,16 * 48 = 240\,679,48 \text{ грн}$$

Мінімальний та максимальний обсяг матеріальних збитків для цеху високоміцних гіпсових матеріалів підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас»:

$$1\,800 * 3 = 5\,600 \text{ грн}$$

$$1\,800 * 48 = 86\,400 \text{ грн}$$

Таким чином ми можемо підрахувати середній мінімальний та максимальний обсяг збитків для підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас».

Середній мінімальний обсяг збитків для підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас»:

$$(18\,278,73 \text{ грн} + 15\,039,48 \text{ грн} + 5\,600 \text{ грн}) / 3 = 12\,972,73 \text{ грн}$$

Середній максимальний обсяг збитків для підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас»:

$$(292\,459,68 \text{ грн} + 240\,679,48 \text{ грн} + 86\,400 \text{ грн}) / 3 = 206\,513,053 \text{ грн}$$

Отже можна стверджувати що реалізація реструктуризації системи локального сполучення мережею ПК всередині підприємства зможе попередити можливі збитки для підприємства в середньому розмірі від 12 972, 73 грн до 206 513, 053 грн

Також слід зазначити необхідність оновлення програмного забезпечення на підприємстві. Важливим питанням для комерційного підприємства залишається система кібербезпеки, оскільки за її ненадійного функціонування може відбутись витік комерційних даних, що призведе до матеріальних збитків для підприємства. Сучасна версія антивірусних програм що використовуються на підприємстві є застарілою, а її обслуговування припинене компанією-

постачальником. Альтернативним рішення пропонується встановлення антивірусних програм таких компаній як Norton, BitDefender, Dr.Web.

Як підсумок слід сказати що на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» існують певні недоліки в організації інформаційної системи та інформаційних процесів підприємства. Підприємству було запропоновано ряд заходів, реалізація яких дозволить оптимізувати діяльність роботи апарату управління підприємством, зробити швидшим процес обміну управлінською інформацією, мінімізувати випадки порушень та виключити можливість певних збитків пов'язаних з порушенням безперервності виробництва.

Зокрема, підприємству ТОВ Кнауф Гіпс Донбас» було запропоновано такі заходи, як автоматизація інформаційних систем на підприємстві шляхом впровадження технологій автоматизації та оновлення існуючого технологічного устаткування, переході апарату управління на електронний документообіг із застосуванням єдиної інформаційної системи, реструктуризації системи локальної мережі сполучення та оновлення програмного забезпечення підприємства.

ВИСНОВКИ

В ході написання дипломної роботи було визначено теоретичні засади та практичні аспекти управлінської діяльності в області стратегічного менеджменту. Розроблено практичний інструментарій формування ефективної діяльності інформаційного процесу на виробничому підприємстві. Було систематизовано особливості інформаційного процесу та його складові.

Визначено, що на сьогодні планування довгострокових цілей для сучасного підприємства є невід'ємною запорукою успішного функціонування в умовах ринкової економіки. Довгострокове стратегічне планування виступає одним з основних правил ефективного менеджменту, і покладає на менеджерів різних ланок ряд завдань, щодо планування діяльності підприємства в перспективі на майбутні періоди.

Було розглянуто різні підходи до визначення поняття «інформація» та «інформаційний процес». Визначено що діяльність менеджера будь якого рівня є тісно пов'язаною з кожним із них, а інформаційний процес є невід'ємною складовою управлінської діяльності. Підсумовуючи підходи до визначення останнього можна сказати що інформаційний процес являє собою сукупність послідовних дій над інформацією для отримання будь-якого результату. Серед основних характеристик інформаційних процесів виділяють збір, реєстрацію, передача, обробку та зберігання.

Базою для виконання дипломної роботи виступало підприємство ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас», що є дочірнім підприємством інтернаціональної інноваційно-виробничої компанії Knauf Gips KG. Компанія є одним з найбільших лідерів ринку будівельних матеріалів і займається виробництвом гіпсокартонних виробів, сухих будівельних сумішей та високоміцних гіпсових сумішей. Структура організації підприємства представлена фінансовою, кадровою та технічною підсистемою. Було здійснено аналіз основних показників підприємства, який показав, що за останні 4 роки на підприємстві ТОВ «Кнауф

Гіпс Донбас», спостерігається позитивна динаміка щодо більшості економічних показників. Серед причин даної тенденції було визначено стабілізацію військово-політичної ситуації в регіоні, стабілізація рівнів інфляції в країні та курсу національної валюти, зростання рівня попиту місцевого населення та відкриття нових родовищ гіпсового каменю в регіоні.

Дослідження інформаційної системи підприємства показали, що ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» незважаючи на високий рівень автоматизації виробництва та застосування провідних виробничих технологій має низький рівень діджиталізації системи управління. Визначено що інформаційна система підприємства має певні недоліки, що можуть спричинити суттєві збої в діяльності підприємства в разі надзвичайних ситуацій. Технічні характеристики обладнання мають низькі показники, більшість ЕЛМ можна назвати застарілими. Програмне забезпечення встановлене на електронне обладнання потребує оновлення.

Підприємству було запропоновано ряд заходів, реалізація яких дозволить оптимізувати діяльність роботи апарату управління підприємством, зробити швидшим процес обміну управлінською інформацією, мінімізувати випадки порушень та виключити можливість певних збитків пов'язаних з порушенням безперебійності виробництва.

Підприємству було запропоновано впровадження наступні заходи щодо оптимізації та покращення інформаційного процесу:

- автоматизація інформаційних систем на підприємстві шляхом оновлення існуючого технічного устаткування
- перехід апарату управління на електронний документообіг
- реструктуризації системи локальної мережі сполучення
- оновлення програмного забезпечення підприємства.

Так як більшість заходів мають глобальний характер та охоплюють велику кількість аспектів що матимуть індивідуальний характер для кожної ділянки виробництва вираження їх матеріального результату є складнопрогнозованим і потребує детальнішого дослідження.

В ході дослідження було розраховано економічний ефект від реструктуризації системи локальної мережі сполучення на підприємстві, який можна виразити у розмірі обсягу збитків якого можна уникнути в разі впровадження даного рішення, і який становить від від 12 972, 73 грн до 206 513, 053 грн в залежності від конкретних обставин ситуації.

-

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Системы управления бизнес-процессами (BPMS): новые возможности информационных технологий для повышения эффективности бизнеса [Электронный ресурс] / Вишневецкий В.Г. – Режим доступа: <https://esm-journal.ru/docs/Sistemy-upravlenija-biznesprocessami-BPMS-novye-vozmozhnosti-informacionnykh-tehnologijj-dlja-povyshenijaehffektivnosti-biznesa.asp>

2. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.

3. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування : монографія / О. М. Азарян ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 218 с.

4. Информационные технологии в управлении производством [Электронный ресурс] / В. В. Гализина, А. В. Амелин – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/ispolzovanieinformatsionnyh-tehnologiy-i-sistem-dlya-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-biznesprotsessami-organizatsii>

5. Комарова К. В. Дослідження особливостей управління малими підприємствами : Стратегічний менеджмент і малі підприємства України / К. В. Комарова – Синергія, 2004. - № 1. - С. 36-39

6. Использование информационных технологий и систем для повышения эффективности управления бизнес-процессами организации [Электронный ресурс] / В. В. Коваленко – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016019789>

7. Современные информационные технологии в бизнесе [Электронный ресурс] / Л. К. Гализина – Режим доступа:

<https://www.hse.ru/data/2015/10/12/1076105172/Современные%20информационные%20технологии%20в%20бизнесе%20-%201.pdf>

8. Бастриков, М.В. Информационные технологии управления: Учебное пособие / М.В.Бастриков, О.П.Пономарев – Калининград: Изд-во Ин-та «КВШУ», 2015.– 140 с.

9. Белецкая, Л. В. Информационные технологии в бизнесе. В 3 ч. Ч. 1. Краткий курс : учеб. пособие / Л. В. Белецкая, В. П. Киреенко, Н. Н. Поснов ; под ред. Т. В. Борздовой. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2014. – 86 с.

10. Тургаев С. А. Инновационные проекты в системе управления развитием организации/С. А. Тургаев - Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. Научный журнал., 2014. - С. 85-91

11. Герчикова Е.З. Развитие деятельности посреднических организаций на региональных рынках / Н.С. Яшин - Саратов, 2015. - Ч. 1. С. 125–126.

12. Кібук Т. М. Поелементна структуризація стратегічного потенціалу підприємства / Т. М. Кібук // Держава та регіони. (серія : Економіка та підприємництво). – 2008. – № 5. – С. 73–77.

13. Ефремова Н.А. Совершенствование механизма управления предприятием // Проблемы и перспективы совершенствования управлением национальным экономическим потенциалом: мат. Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 75-летию образования Саратовского государственного социально-экономического университета. Саратов, 2006. - С. 148–149.

14. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – К. : «Хай-Тек Прес», 2008. – 400 с.

15. Жулина Е.Г. Понятие эффективности деятельности организации // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики, менеджмента и образования: мат. II Междунар. науч.-практ. конф. / О. А. Титовой. - Саратов, 2015. С. 42–45.

16. Ивашина М.М. Особенности реализации корпоративной социальной деятельности в малом и среднем бизнесе России / М. М. Ивашина - Вестник Саратовского государственного университета, 2014 г. – 231 с.

17. Стратегічне управління потенціалом підприємства : [Монографія] / НАН України. Інститут економіки промисловості / [Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін.]. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 219 с.

18. Казарин С.Н. Развитие механизма разработки и функционирования товаропроводящих и товарораспределительных систем предприятий на региональном уровне // Саратовской области – 80 лет: история, опыт развития, перспективы роста: сб. науч. тр. по итогам Междунар. науч.- практ. конф.: в 3 ч. /Н.С. Яшин. - Саратов, 2016. - Ч. 2. С. 140–141.

19. Макарова С.Н., Скрягина Д.А. Проблемы внедрения инноваций в гостиничном бизнесе региона // Проблемы устойчивого развития экономики в условиях глобального кризиса: сб. науч. тр. / [ред. кол.: Е.З. Герчикова и др.]. Саратов, 2018. С. 164–168.

20. Сарасеко Е.С., Самсонов С.В. Необходимость применения интегрированной системы менеджмента качества // Актуальные проблемы управления: теория и практика: мат. VI Междунар. (очно-заочной) науч.-практ. конф. Саратов, 2016. С. 23–28.

21. Симонов А.В. Использование сценарного планирования как инструмента системы контроллинга в современных экономических реалиях // Саратовской области – 80 лет: история, опыт развития, перспективы роста: сб. науч. тр. по итогам Междунар. науч.-практ. конф.: в 3 ч. / отв. ред. Н.С. Яшин. Саратов, 2016. Ч. 1. С. 157–158.

22. Яксанова Н.Н., Яксанов Д.С. Резервы повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2014. № 4. С. 121–132.

23. Яшин Н.С., Попова Л.Ф., Бочарова С.В. Развитие методологии анализа результативности системы менеджмента качества промышленных предприятий

// Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. № 4 (63). С. 51–56.

24. Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві. Бізнес Інформ./ Дорошук Г. А - Х.: ХДУХТ, 2018. № 8. - С. 191-197.

25. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами./ Пічугіна Т. С. -. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с

26. Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації, ресурсовіддача) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/288-oborotnist-aktiviv> (дата перегляду: 20.11.2019)

27. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. – 523с., С.55.

28. Информационные технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Информационные_технологии#cite_note-2

29. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / В. М. Андрієнко; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.

30. Ашмарина С. И. Информационное развитие промышленных предприятий : оценка, резервы повышения : монографія / С. И. Ашмарина, Ю. В. Волкова. – Самара : ФГБУН Самарский научный центр РАН, 2011. – 260 с.

31. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Белова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.

32. Белоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства : монографія / К. І. Белоусова ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 202 с.

33. Офіційний сайт компанії Knauf в Україні [Електронний ресурс] : [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – [Knauf.ua]. – Режим доступа : <https://www.knauf.ua/> (дата звернення 27.10.2019). – Назва з екрана.

34 Офіційний сайт компанії Knauf [Електронний ресурс] : [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – [Knauf.ua]. – Режим доступа : <https://www.knauf.com/en/> (дата звернення 29.10.2019). – Назва з екрана.

ДОДАТОК А

Таблиця 1.1 - Динаміка випуску та реалізації основних видів продукції підприємства ТОВ «Восток-Руда» за 2016-2018 рр.

Вид продукції	Роки			Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2018/2017 рр.		Відх. 2018/2016 рр.	
	2016	2017	2018	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
тис. грн.									
Сухі суміші на гіпсовому в'язучому;	3 631	4 351	6 681	720	19,829	2 330	53,550	3 050	83,998
Сухі суміші на цементній і вапняному в'язучому;	5 543	5 523	9 523	-20	-0,360	4 000	72,424	3 980	71,802
Гіпсокартонні плити різного призначення і характеристики;	2 678	2 114	3 924	-564	-21,060	1 810	85,619	1 246	46,527
Кріплення та профілі до гіпсокартону;	54	55	65	1	1,8518 51852	10	18,181	11	20,370
Гіпс і монтажні клеї на його основі;	1 219	1 119	1 419	-100	- 8,2034 4545	300	26,809	200	16,406
Мінераловатні і утеплювачі в рулонах і матах;	215	322	434	107	49,767 44186	112	34,782	219	101,86 0
Пазогребневі плити;	-	134	331	-	-	197	147,01 4	-	-
Разом	13 340	13 618	22 377	-	-	8 759	438	-	-

ДОДАТОК Б

Таблиця 1.2 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Восток-Руда» за 2016-2018 рр.

Вид продукції	Роки			Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2018/2017 рр.		Відх. 2018/2016 рр.	
	2016	2017	2018	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %
Виручка (нетто)	41250	43313	2063,00	63,00	0,15	5750,00	13,92	5813,00	14,09
Сировина та матеріали	7674	8058	9384,00	384,00	5,00	1326,00	16,46	1710,00	22,28
Заробітна плата виробничого персоналу	2959	3107	3148,00	148,00	5,00	41,00	1,32	189,00	6,39
Лізингові платежі	850	893	943,00	43,00	5,06	50,00	5,60	93,00	10,94
Амортизація	919	965	846,00	46,00	5,01	-119,00	-12,33	-73,00	-7,94
Валовий прибуток	18949	19897	19948,00	948,00	5,00	51,00	0,26	999,00	5,27
Оплата адміністративного персоналу	2766	2904	2138,00	138,00	4,99	-766,00	-26,38	-628,00	-22,70
Адміністративні витрати	1127	1183	1156,00	56,00	4,97	-27,00	-2,28	29,00	2,57
Комерційні витрати	850	893	843,00	43,00	5,06	-50,00	-5,60	-7,00	-0,82
Податки, окрім податка на прибуток	7656	8039	8383,00	383,00	5,00	344,00	4,28	727,00	9,50
Прибуток від операційної діяльності	17464	18338	19254	874,00	5,00	916,00	5,00	1790,00	10,25
Податок на прибуток	8250	8663	9096	413,00	5,01	433,00	5,00	846,00	10,25
Чистий прибуток (збитки)	3043	3195	3354	152,00	5,00	159,00	4,98	311,00	10,22

ДОДАТОК В

Таблиця 1.3 - Показники складових рівня стратегічного потенціалу змін підприємства «Кнауф Гіпс Донбас» 2014-2018

Показник	Ум. познач./методик а розрахунку	Період				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Фондовий аналог трудового потенціалу	A	5,2	5,6	6,1	6,1	6,4
Середньоблікова чисельність промислово- виробничого персоналу	$Ч$	213	213	225	209	234
Коефіцієнт реалізації трудового потенціалу змін	$K_{тп} = (100 - OЗ^*)/100$	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Трудовий потенціал змін (ТПз)	$ТПз = A * Ч * K_{тп}$	664,56	715,68	823,5	764,94	898,56
Середньорічна вартість основних засобів	$Воз$	546,75	561,816	561,816	639,09	639,09
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень	$Ен$	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Потенціал змін основних засобів (ПзОЗ)	$ПзОЗ = Воз * Ен$	82,134	84,321	84,321	95,985	95,985
Оборотний потенціал змін (ОПз)	$ОПз$	114,5	142,42	123,5	134,44	138,76
Середньорічна вартість нематеріальних активів	$В_{на}$	413,4	413,8	501,32	541,11	545,56
Коефіцієнт реалізації нематеріальних активів	$K_{на}$	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	$ПзНА = В_{на} * K_{на}$	62,01	62,07	75,20	81,17	81,83
Грошовий потік	$ГП$	584,8	704,8	848,8	1021,6	1228,96

Продовження Таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6	7
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень (E_n)	E_n	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Фінансово-інвестиційний потенціал змін (ФІПЗ)	$\Phi ПЗ = ГП * E_n$	87,72	105,72	127,32	153,24	184,34
Внутрішній стратегічний потенціал змін	$ВСПЗ = ТПЗ + ПЗОЗ + ПЗНА + \Phi I_n$	1010,92 4	1110,21 1	1233,84 1	1229,77 5	1399,47 5

ДОДАТОК Г

Таблиця 2.3 – Розрахунок рівня реалізації стратегічного потенціалу змін підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» за 2014-2018 роки

Показник	Ум. познач./метод ика розрахунку	Період				
		2014	2015	2016	2017	2018
Внутрішній стратегічний потенціал змін	ВСПЗ	1010,9 24	1110,2 11	1233,8 41	1229,7 75	1399,4 75
Вартість реалізованої продукції у порівняльних цінах	ВТП	425,50	413,65	412,50	423,13	463,00
Коефіцієнт реалізації внутрішньогостратегічного потенціалу змін підприємства (К_{ВПЗ})	$K_{ВПЗ} = \frac{ВТП}{ВСПЗ}$	0,42	0,37	0,33	0,34	0,33

Таблиця 2.4 – Динамічно-структурний аналіз приросту локальних складових стратегічного потенціалу змін ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» за 2014-2018 рр., +- %

Підприємство	2014/2013 рр.	2015/2014 рр.	2016/2015 рр.	2017/2016 рр.	2017/2013 рр.
Трудовий потенціал змін (ТПЗ)	7,14%	13,09%	-7,66%	14,87%	26,04%
Потенціал змін основних засобів (ПЗОЗ)	2,59%	0,00%	12,15%	0,00%	14,43%
Потенціал змін нематеріальних активів (ПЗНА)	0,10%	17,46%	7,35%	0,81%	24,22%
Оборотний потенціал змін (ОПЗ)	19,60%	-15,32%	8,14%	3,11%	17,48%
Фінансово-інвестиційний потенціал змін (ФПЗ)	17,03%	16,97%	16,91%	16,87%	52,41%
Внутрішній стратегічний потенціал змін	8,94%	10,02%	-0,33%	12,13%	27,76%

ДОДАТОК Д

СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ ТА МАРКУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ
SYSTEM FOR ENVIRONMENTAL CERTIFICATION AND LABELLING OF PRODUCTS

Орган сертифікації
Certification Body

СЕРТИФІКАТ

РЕЄСТРАЦІЙНИЙ № UA.08.002.352



Міжнародна система сертифікації
System of International Certification

UA.08.002
ISO/IEC 17065, ISO 14024

Цей сертифікат підтверджує, що продукція

**Плити гіпсокартонні «КНАУФ» та плити «КНАУФ» гіпсові пазогребеневі
в асортименті згідно з додатком № 1**

відповідає вимогам СОУ ОЕМ 08.002.16.072:2012 «Гіпсокартон. Екологічні критерії оцінювання
життєвого циклу»,

що розроблені у відповідності до стандарту ДСТУ ISO 14024:2002 (ISO 14024:1999, IDT)

ОДЕРЖУВАЧ СЕРТИФІКАТУ:

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кнауф Гіпс Донбас»

Код ЄДРПОУ 31279540

Юридична адреса: 84546, Україна, Донецька область, м. Соледар, вул. Володарського, 1

Фактична адреса: 84546, Україна, Донецька область, м. Соледар, вул. Володарського, 1

ВИРОБНИК:

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кнауф Гіпс Донбас»

Код ЄДРПОУ 31279540

Адреса виробничих потужностей: 84546, Україна, Донецька область, м. Соледар, вул. Володарського, 1

Дата первинної сертифікації: 06-11-2012

Дата видачі сертифікату: 26-04-2016

Термін дії сертифікату: 25-04-2019

Президент ВГО «Жива планета»

Світлана Берзіна
М.П.Директор Центру екологічної
сертифікації та маркування,
керівник Органу сертифікації

Світлана Перминова

Центр екологічної сертифікації та маркування (Орган сертифікації) ВГО «Жива планета»

02121, Україна, м. Київ, пр-т. Бажана, 9Б-261

+38-044-332-84-08; os@ecolabel.org.ua; www.ecolabel.org.ua

Сертифікований за програмою GINECIS*:

ABNT- Environmental Quality in Brazil; China Environmental Labelling; Czech Ecolabelling Agency;
Hong Kong Green Label Scheme; Israeli Green Label; Eco Mark Program in Japan; The Korean
Ecolabelling Program; Environmental Choice New Zealand; Nordic Environmental Label- the Swan
(Nordic Ecolabelling Board); Ecologo program in Canada (UL Environment); Green Seal program in
U.S.A.; Saint-Petersburg Ecological Union (Vitality Leaf); Greenmark Program in Taiwan; Singapore
Green Labelling Scheme; Good Environmental Choice (The Swedish Society for Nature
Conservation); Thailand Environment Institute; Ecolabelling Program in Ukraine



*Міжнародна програма взаємної довіри та визнання між органами сертифікації національних та регіональних
програм екологічного маркування згідно ISO 14024, які є членами Глобальної мережі екологічного маркування (GEN).
Перелік органів сертифікації чинний на момент видачі сертифікату і може змінюватися, актуальна інформація на
<http://www.globalecolabelling.net/>

ДОДАТОК Е

СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ ТА МАРКУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ
SYSTEM FOR ENVIRONMENTAL CERTIFICATION AND ECOLABELLING

10156
ДСТУ EN ISO/IEC 17065

СЕРТИФІКАТ

РЕЄСТРАЦІЙНИЙ № UA.08.002.353

Цей сертифікат підтверджує, що продукція

Суміші будівельні сухі, в'язуче гіпсове формувальне/будівельне, крейда молота сепарована
в асортименті згідно з додатком (-ами)

відповідає вимогам СОУ OEM 08.002.16.070:2012 Суміші будівельні сухі. Екологічні критерії оцінювання життєвого циклу,
що розроблені у відповідності до стандарту ДСТУ ISO 14024:2002 (ISO 14024:1999, IDT)

ОДЕРЖУВАЧ СЕРТИФІКАТУ:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КНАУФ ГІПС ДОНБАС»

Код ЄДРПОУ 31279540

Юридична адреса: 84546, Україна, Донецька область, м. Соледар, вул. Володарського, 1
Фактична адреса: 84546, Україна, Донецька область, м. Соледар, вул. Володарського, 1

ВИРОБНИК:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КНАУФ ГІПС ДОНБАС»

Код ЄДРПОУ 31279540

Адреса виробничих потужностей: 84546, Україна, Донецька область, м. Соледар, вул. Володарського, 1

Дата первинної сертифікації:	06-11-2012
Дата видачі сертифікату:	13-09-2019
Термін дії сертифікату:	згідно додатку (-ів)

* Термін дії сертифікату автоматично пролонгується на термін дії додатку (-ів). Сертифікат є чинним виключно у відношенні продукції, зазначеної у відповідному додатку.

Президент ВГО «Жива планета»

Світлана Берзіна
М.П.Директор ООВ «Центр екологічної
сертифікації та маркування»

Світлана Перминова

Орган з оцінки відповідності «Центр екологічної сертифікації та маркування» ВГО «Жива планета»*
02121, Україна, м. Київ, пр-т. Бажана, 9Б-261
+38-044-332-84-08; os@ecolabel.org.ua; www.ecolabel.org.ua



* Член Глобальної мережі екологічного маркування (Global Ecolabelling Network, GEN), сертифікований у відповідності до вимог Міжнародної програми взаємної довіри та визнання між органами екологічного маркування національних та регіональних програм I типу згідно ISO 14024 (GENICES) <http://www.globalecolabelling.net/>



ДОДАТОК Ж

СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ ТА МАРКУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ
SYSTEM FOR ENVIRONMENTAL CERTIFICATION AND ECOLABELLING

Орган з оцінки відповідності
Conformity Assessment Body



10156
ДСТУ EN ISO/IEC 17065

Додаток № 1

до СЕРТИФІКАТУ

РЕЄСТРАЦІЙНИЙ № UA.08.002.353

№ п/п	Найменування продукції	Позначення нормативного документа на виготовлення
Відповідає вимогам СОУ OEM 08.002.16.070:2012 Суміші будівельні сухі. Екологічні критерії оцінювання життєвого циклу:		
	Суміші будівельні сухі, в т.ч.:	ТУ У В.2.7-26.6-24577862-002:2011
1.	Суміш КНАУФ НР Старт	
2.	Суміш КНАУФ Ротбанд	
3.	Суміш КНАУФ МП 75	
4.	Суміш КНАУФ Перлфікс	
5.	Суміш КНАУФ Фугенфюллер	
6.	Суміш КНАУФ НР Фініш	
7.	Суміш КНАУФ Сатенгіпс	
8.	Суміш КНАУФ Мульти-Фініш	
9.	Суміш КНАУФ Мульти-Фініш М	
10.	Суміш КНАУФ Нівеліршпахтель 415 (Боден 15)	
11.	Суміш КНАУФ Нівелірстріх 425 (Боден 25)	
12.	Суміш КНАУФ Флісестріх FE 30 (Боден 30)	
13.	В'язуче гіпсове формувальне/будівельне Г-10 Н-III	ДСТУ Б В.2.7-82: 2010
14.	Крейда молота та молота сепарована	ГОСТ 12085-88

Дата видачі: 13-09-2019

Термін дії: 12-09-2022

Всього в додатку №1: 14 найм.

Разом: 14 найм.

Президент ВГО «Жива планета»

Світлана Берзіна
М.П.

Директор ООВ «Центр екологічної сертифікації та маркування»

Світлана Перминова

Орган з оцінки відповідності «Центр екологічної сертифікації та маркування» ВГО «Жива планета»*
02121, Україна, м. Київ, пр-т. Бажана, 9Б-261
+38-044-332-84-08; os@ecolabel.org.ua; www.ecolabel.org.ua



* Член Глобальної мережі екологічного маркування (Global Ecolabelling Network, GEN), сертифікований у відповідності до вимог Міжнародної програми взаємної довіри та визнання між органами екологічного маркування національних та регіональних програм I типу згідно ISO 14024 (GENICES) <http://www.globalecolabelling.net/>

