

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 року.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**на тему: ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Виконала  
студентка 2 курсу групи зМОіА-16С1(НМ)  
Левченко Олена Сергіївна

Керівник: зав. кафедри, к.е.н., доцент Приймак Н.С.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: керівник філіалу ТОВ «Борисфен трейдінг»  
Онищенко П.В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І  
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:

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

\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 року

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

**Левченко Олені Сергіївні**

1. Тема роботи **«Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління організацією»**

керівник роботи к.е.н., доцент, зав. кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Приймак Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи: 11.06.2018 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Борисфен трейдінг» \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Сутність і значення інформаційного забезпечення в умовах ринкової економіки. Розділ 2. Дослідження інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством. Розділ 3. Шляхи вдосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах маркетингової орієнтації.

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

6. Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

### 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 напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 14.05.18	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 21.05.18	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 28.05.18	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 04.06.18	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 08.06.18	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 11.06.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 17.06.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 24.06.18	

Студент \_\_\_\_\_ Левченко О.С.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Приймак Н.С.

**РЕФЕРАТ**

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 117,                    рисунків 21,                    таблиць 31,                    додатків 5,  
графічного матеріалу \_\_\_\_\_,                    використаних джерел 51

Об`єкт дослідження: інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління підприємством і система маркетингової інформації ТОВ «Борисфен трейдінг»

Предмет дослідження: рівень інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг» та напрямки його підвищення

Мета дослідження: вивчення теоретичних і практичних аспектів, а також розробка заходів щодо удосконалювання системи інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління у ТОВ «Борисфен трейдінг» як основи формування управлінських рішень і розробка рекомендацій, щодо використання її на практиці

Методи дослідження: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний, графічний, порівняння, групування; маркетингові методи: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики

Основні результати дослідження: розкрито сутність та значення інформаційного забезпечення процесу управління підприємства; розглянуто основні види та джерела інформації на підприємстві; визначено тенденції стратегічного управління інформаційним забезпеченням підприємств; визначено ринкову позицію ТОВ «Борисфен трейдінг»; проведено аналіз інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством; провести аналіз інформаційного забезпечення проведення маркетингових досліджень підприємством; розроблено рекомендації щодо використання нових інформаційних технологій в інформаційно-аналітичному забезпеченні стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг»; розроблено шляхи вдосконалювання інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством на засадах маркетингу.

Ключові слова: підприємство, інформація, інформаційне забезпечення, інформаційні технології, маркетингове дослідження, стратегічне управління.

**ЗМІСТ**

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ	9
1.1 Інформаційне забезпечення: сутність і значення в діяльності підприємства	9
1.2 Види та джерела інформації на підприємстві	22
1.3 Сучасні тенденції стратегічного управління інформаційним забезпеченням підприємств	33
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	38
2.1 Ринкова позиція ТОВ «Борисфен трейдінг»	38
2.2 Аналіз інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством	51
2.3. Маркетингові дослідження, як умова інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства	66
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ	80
3.1 Використання нових інформаційних технологій в інформаційно-аналітичному забезпеченні стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг»	80
3.2 Вдосконалення інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством на засадах маркетингу	89
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ	111

## ВСТУП

Глиbokі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовані на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. Ключовими технологіями ринкової економіки є менеджмент, маркетинг і інформаційні технології.

Вивчення проблем інформаційного забезпечення управління діяльністю має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів інформаційного забезпечення дає змогу виробити ефективну політику підприємствами торгівлі, створити «режим найбільшого сприяння» підвищенню продуктивності праці.

З інформаційної точки зору ключовим моментом є система підтримки маркетингового управління підприємством. Основною метою побудови даної системи є забезпечення інформаційної і методичної підтримки підготовки прийняття рішень в області п'ять «Р» менеджерами підприємства на основі фактографічного і статистичного аналізу і прогнозу основних економічних і фінансових показників.

Побудова даної системи, у першу чергу, вимагає правильної організації маркетингової інформаційної системи, тому що вона є основним чинником обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Питання інформаційного забезпечення процесу управління підприємства були розглянуті в роботах багатьох як закордонних, так і вітчизняних учених: Балабановой Л.В., Алачевой Т.І., Виханського О.С., Германчук А.Н., Герасімчук В.Г., Котлера Ф., Соловьева В.С., Переверзева М.П., Федько В.П., Шевченко Л.С., і інших. Проте системи інформаційного забезпечення процесу управління підприємства не досить використовуються на практиці, що і обумовлює актуальність даної теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних і практичних аспектів, а також розробка заходів щодо удосконалювання системи інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління у ТОВ «Борисфен трейдінг» як

основи формування управлінських рішень і розробка рекомендацій, щодо використання її на практиці.

Для досягнення мети дипломної роботи були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність та значення інформаційного забезпечення процесу управління підприємства;
- розглянути основні види та джерела інформації на підприємстві;
- визначити тенденції стратегічного управління інформаційним забезпеченням підприємств;
- визначити ринкову позицію ТОВ «Борисфен трейдінг»;
- провести аналіз інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством;
- провести аналіз інформаційного забезпечення проведення маркетингових досліджень підприємством;
- розробити рекомендації щодо використання нових інформаційних технологій в інформаційно-аналітичному забезпеченні стратегічного управління;
- розробити шляхи вдосконалювання інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством на засадах маркетингу.

Об'єктом дослідження в ході написання дипломної роботи було інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління підприємством і система маркетингової інформації ТОВ «Борисфен трейдінг».

Предметом дослідження є рівень інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг» та напрямки його підвищення.

У дипломній роботі використані Закони України, директивні і нормативні матеріали, спеціальна література по менеджменту і маркетингу, матеріали періодичної преси, результати самостійних досліджень на ТОВ «Борисфен трейдінг».

У процесі написання дипломної роботи використані загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-

статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; маркетингові методи: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики.

Дипломна робота містить вступ (3 стор.), 1-ий розділ (29 стор.), 2-ий розділ (42 стор.), 3-ій розділ (22 стор.), висновки (4 стор.), таблиці (31), рисунки (21), посилання (51 найменування).



## РОЗДІЛ 1

### СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

#### 1.1 Інформаційне забезпечення: сутність і значення в діяльності підприємства

«Реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві торкається всіх аспектів його діяльності; однак оскільки інформація — це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер, перебудувувати інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями треба дуже ретельно. Як зазначалося при розгляді ресурсних, функціональних і комплексних стратегій, кожне підприємство повинно:

- визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- розробити ефективну систему збирання, обробки, використання та зберігання інформації;
- вжити заходів для запобігання негативного ефекту використання недостовірної інформації;
- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає» [50].

«Існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище —

технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо — і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні потреби тощо. До того ж бракує соціально-політичної інформації, збиранням і аналізом якої навіть науково-дослідні інститути мало займаються. Усе це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього» [51].

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

У процесі формування стратегії збирають і обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на запитання:

- які можливості надає та чому привертає певна сфера діяльності конкретне підприємство;
- як можна використати можливості зовнішнього середовища;
- які види конкурентних стратегій доцільно використовувати в конкретній галузі;
- в який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце підприємство у цій галузі, що є його ключовими факторами успіху, тощо.

«Оцінка зовнішнього середовища, галузі та конкуренції зумовлює необхідність на основі аналізу та обґрунтованого прогнозування прийняти рішення щодо якнайкращого пристосування до нього, участі (або ні) підприємства в процесах, які зумовлюють особливості функціонування галузі

(постачанні, збуті, системі фінансування, державного регулювання тощо). Тут значення мають не обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного одержання необхідної інформації» [48].

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення — це не лише нагромадження інформації та її обробка.

«Інформаційне забезпечення – це процес задоволення потреб конкретних користувачів інформації, що базується на застосуванні конкретних заходів і засобів її отримання, обробки, накопичення та видачі в зручному для користувача виді» [6, с. 22].

«Інформаційне забезпечення процесу управління торговельним підприємством припускає: поширення інформації, тобто надання користувачам інформації в зручному для них виді для рішення виникаючих задач; створення сприятливих умов для її ефективного поширення.

До складу інформаційного забезпечення обґрунтування стратегічних управлінських рішень повинні входити:

- а) база даних, тобто набір даних, необхідних для обґрунтування прийнятих управлінських рішень. Обсяг бази даних залежить від методів і джерел її формування;
- б) методи і моделі обґрунтування стратегічних управлінських рішень;
- в) набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення» [8, с. 86].

Значимість інформаційного забезпечення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень полягає в наступному: забезпечує конкурентна перевага на ринку; зменшує фінансовий ризик; дозволяє здійснювати моніторинг, визначати відношення споживачів до товарів, підприємству, стежити за формуванням його іміджу; підвищує довіра до реклами підприємства; здійснює оцінку діяльності підприємства; є основою прийняття оптимальних рішень; забезпечує своєчасну координацію стратегії підприємства і маркетингу; має стратегічне значення.

Використання всіх показників, що представляють інтерес, формованих із зовнішніх і внутрішніх джерел, дозволяє створити на кожному підприємстві цілеспрямовану систему інформаційного забезпечення, орієнтовану як на прийняття стратегічних рішень, так і на ефективне поточне й оперативне керування результативністю діяльності торговельного підприємства.

«Інформація - це отримані в результаті переробки дані відомості, що розкривають зміст чисел, символів і слів, що описують подію, що спостерігається. Отже, інформація являє собою систематизовані дані, що несуть у собі новизну для того, кому вони адресовані. На наш погляд, найбільш повне поняття “даних” відбиває в нашому визначенні: ”Дані - те, що виражено різними знаками і символами, що відбивають стан реального світу”.

Інформація ж є результатом відповідної обробки наявних даних і є основою для обґрунтування прийнятих управлінських рішень» [15, с. 77].

«Інформаційна система – це сукупність структур, що призначені для збору, передачі, обробки, зберігання та представлення інформації, необхідної для управління.

Елементами інформаційної системи підприємства виступають:

- управлінський персонал,
- робітники підприємства,
- носії інформації,
- канали зв'язку,
- комп'ютерна техніка.

Зміст системи інформаційного забезпечення, її широта і глибина визначаються галузевими особливостями діяльності підприємств, їхньою організаційно-правовою формою, обсягом і ступенем диверсифікованості господарської діяльності і поруч інших умов» [6, с. 42].

Класифікація інформаційних систем надана на рис. 1.1.

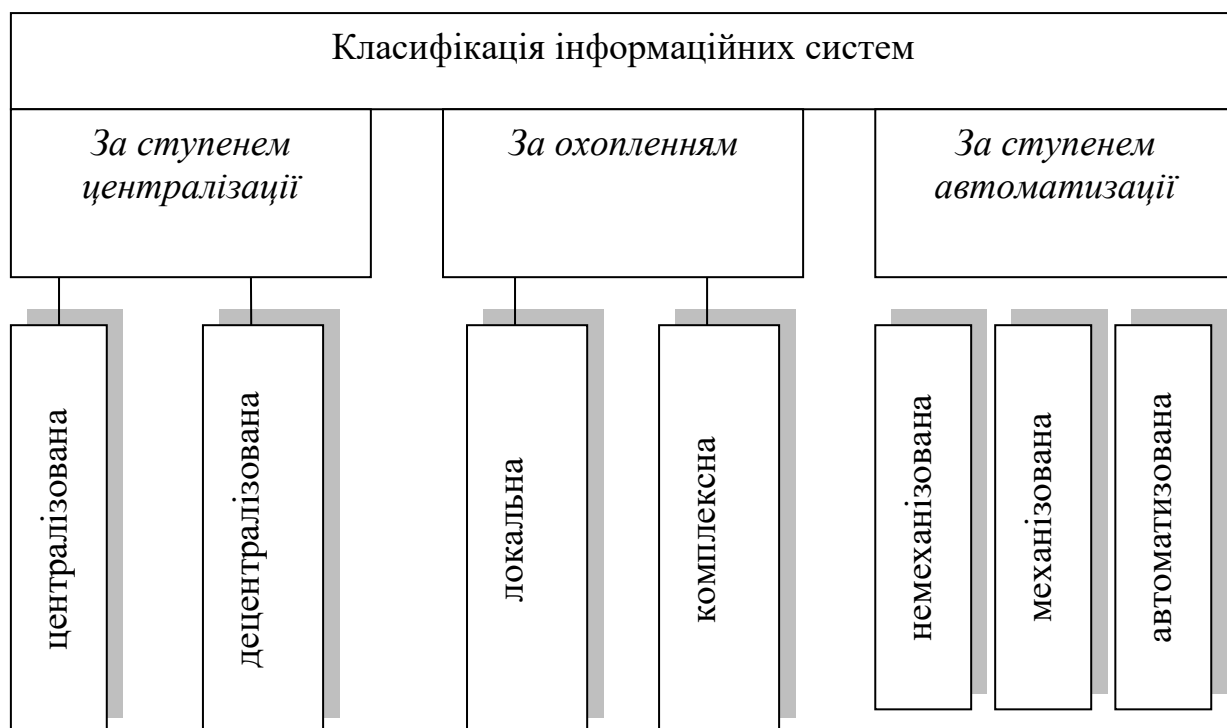


Рис. 1.1. Класифікація інформаційних систем [6, с.42]

Для обробки інформації створюють інформаційні системи. Інформаційні системи класифікують відповідно до типу інформації, що вони обробляють, і рівнем працівників підприємства, яких вони обслуговують, виділяють шість типів інформаційних систем (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Типи і користувачі інформаційних систем [4]

Типи інформаційних систем	Категорії користувачів
1. Система обробки комерційної інформації	Менеджери-контролери, що обслуговує персонал
2. Автоматизовані офісні системи	Керуючі, менеджери-контролери, фахівці
3. Комп'ютеризовані системи проектування і виробництва	Фахівці
4. Інформаційні системи управління	Керуючих середніх і нижніх ланок
5. Системи підтримки ухвалення рішення	Керуючі, фахівці
6. Адміністративні інформаційні системи	Вище керівництво

«Проблеми інформації існують постійно, тому що завжди якісь дані, необхідні в момент ухвалення рішення, або відсутні, або виявляються недоступними. Рішення проблеми інформації в кінцевому рахунку зводиться до одержання й обробки інформації.

До якості інформації пред'являються визначені вимоги і, насамперед вимога в тім, щоб вона задовольняла користувачів інформації. Система інформаційного забезпечення підприємства повинна бути націлена не тільки на внутрішнє використання і прийняття управлінських рішень, але і на задоволення інтересів зовнішніх користувачів інформації. Як зовнішніх користувачів інформації, що приймають на її основі свої рішення, виступають, зокрема, акціонери й інвестори підприємств; особи або банки, що забезпечують їхнє фінансування (власники і кредитори); постачальники і споживачі товарів підприємств; персонал; податкові установи; урядові організації; підприємства, зацікавлені у встановленні ділових зв'язків і партнерства» [4, с. 105].

«Усім користувачам необхідна, у першу чергу, інформація про фінансове положення підприємства і результати його господарської діяльності, що дозволяє оцінювати господарське положення підприємства, рух його наявних засобів. Наприклад, інвестори повинні знати, чи одержать вони дивіденди; кредитори хочуть знати, чи будуть виплачені відсотки по позиках і яка сума боргу при настанні термінів платежу; постачальники і клієнти також хочуть знати, чи будуть вчасно оплачені їхні рахунки і чи будуть вони як і раніше одержувати товари або послуги, від яких вони знаходяться в залежності; персонал зацікавлений у збереженні своїх робочих місць, рівня і своєчасності виплати заробітної плати і т.п.» [15, с. 113].

Аналіз принципів інформаційних відносин, що визначають показники якості інформації, дозволяє зробити висновок про невідповідність наявної в підприємствах інформації більшості вищевказаних принципів. Отже існує необхідність наукової організації інформаційної системи стратегічного управління за принципами, що надані на рис. 1.2.

«Основними принципами формування та використання інформації для дослідження маркетингового середовища є: актуальність; достовірність; релевантність; повнота відображення; цілеспрямованість; інформаційна єдність (узгодженість)» [15, с. 115].

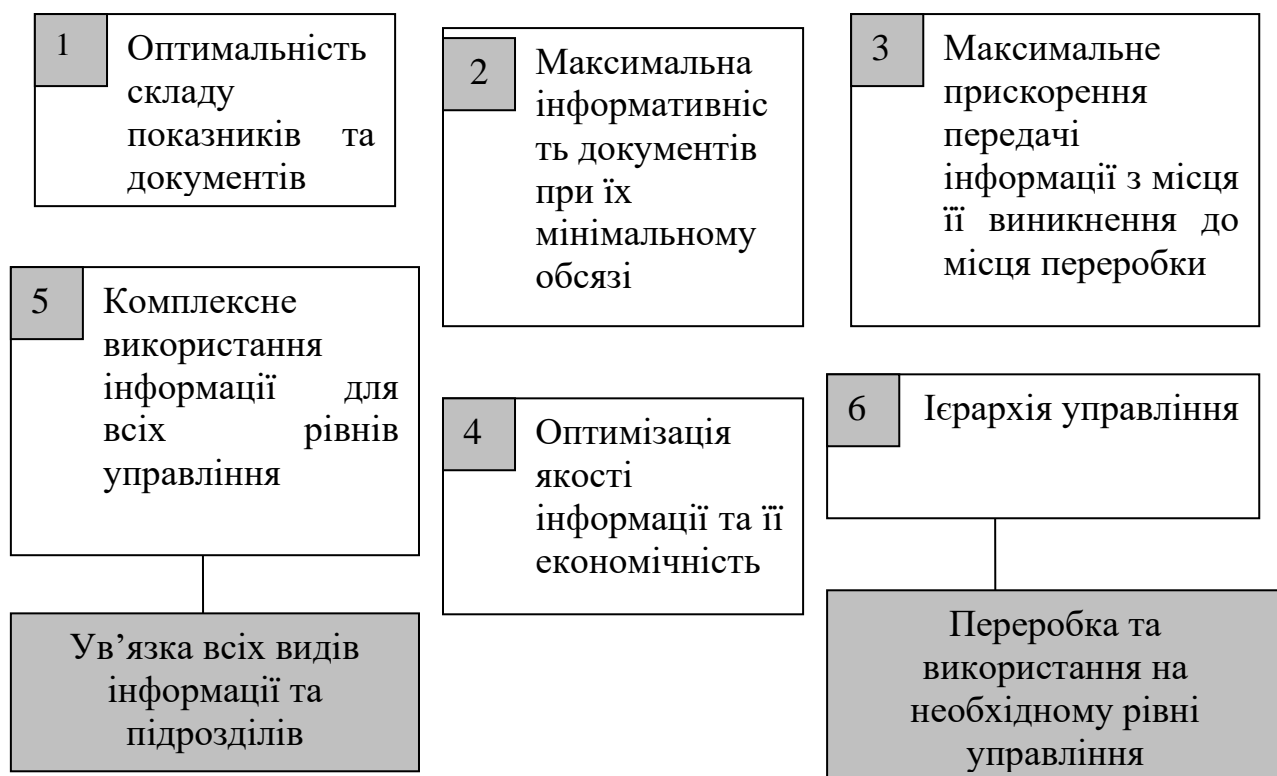


Рис. 1.2. Принципи наукової організації інформаційної системи управління [15, с. 118]

Особливості організації інформаційного забезпечення дослідження маркетингового середовища дозволяють зробити висновок, що створення ефективних систем маркетингової інформації потребує від фахівців творчого підходу, а великі обсяги маркетингової інформації – застосування сучасних комп'ютерних технологій.

У системі внутрішньої інформації особливе місце займає фінансова і бухгалтерська звітність підприємства, тому що при визначенні параметрів підприємства вона грає суттєву роль. Так, у книзі Ф.Котлера є рисунок, де автор демонструє компоненти інформаційної системи маркетингу, де особливе місце належить бухгалтерській звітності (рис. 1.3). Адже, перш ніж починати маркетингову компанію, треба чітко уявляти реальне становище підприємства.

Сьогодні в літературі представлено СМІ (рис. 1.4). Ця доволі спрощена СМІ чітко показує залежність цілей компанії, а отже і маркетингових досліджень та маркетингу взагалі від стану навколишнього середовища.

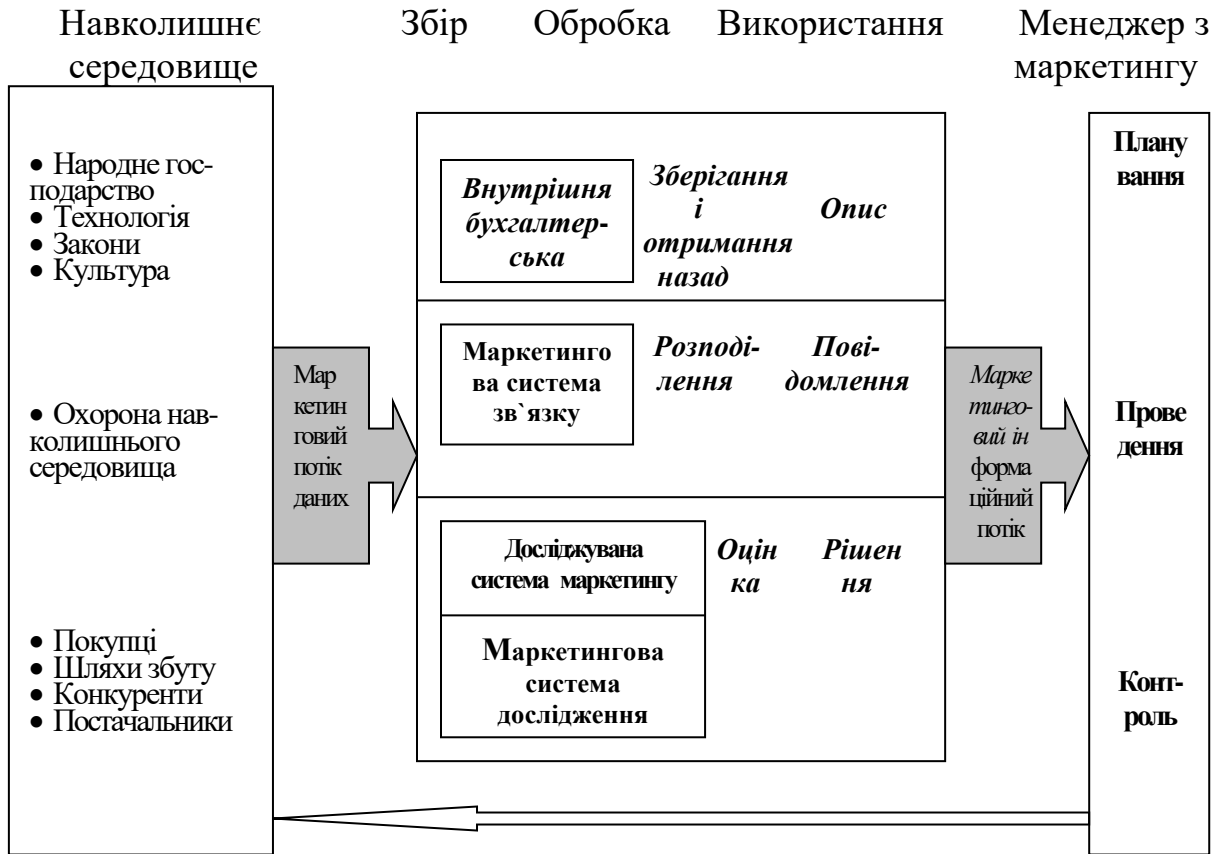


Рис. 1.3. Інформаційна система маркетингу



Рис. 1.4. Схема системи маркетингової інформації [40, с.246]



Але ж ця схема, у порівнянні з попередньою, - може бути сприйнята і як алгоритм здійснення маркетингу на підприємстві, а не схема руху маркетингової інформації. За теперішнього часу у літературі зустрічається поняття маркетингова інформаційна система (МАІС або МІС), що будується на основі ув'язки всіх систем маркетингової інформації та їх складових.

«Система маркетингової інформації вміщує відомості, що відбивають різні сторони діяльності підприємства та його стан. До таких відомостей відносять дані заявок, замовлень, договорів, звітів тощо. Внутрішня інформація полегшує керівникам та фахівцям виробітку та прийняття рішень, але не використовується відірваною від інших видів інформації, тому що не вміщує багатьох необхідних відомостей. Система зовнішньої інформації орієнтована на джерела і методичні заходи, за допомогою яких можна отримати відомості про події і ситуації, що складаються у зовнішньому середовищі. Маркетингові дослідження формують багато чисельні дані, що необхідні в МІС для прийняття рішень за різними аспектами маркетингової діяльності. Вони стосуються таких напрямків, як дослідження ринку, споживчих властивостей товарів тощо. Система аналізу маркетингової інформації включає аналіз загальноекономічних показників, а також коротко- та довгострокове прогнозування, що базується на аналізі тенденцій. Система аналізу маркетингової інформації, спираючись на використання економіко-математичних заходів, надає можливість визначити:

- Вплив основних факторів на обсяг реалізації, вагомість кожного з них;
- Можливість підвищення обсягів реалізації за підвищення цін або витрат на рекламу у відповідному розмірі;
- Параметри товарів підприємства, що забезпечують їх конкурентоспроможність;
- Оцінку діяльності підприємства на ринку тощо» [40, с. 242].

На основі даних аналізу у процесі складення планових параметрів фактичного стану об'єктів маркетингового середовища формується сигнальна інформація за вилученими відхиленнями. Щоб уникнути причин цих відхилень,

впроваджуються відповідні заходи, що знаходять відбиток у регулюючій інформації. При цьому усі відповідні дані передаються керівництву підприємства для розв'язання виниклих проблем. Розвинуті МІС мають можливість інтерактивного доступу до закордонних і вітчизняних автоматизованих баз даних через сучасні комунікаційні канали зв'язку (рис. 1.5).

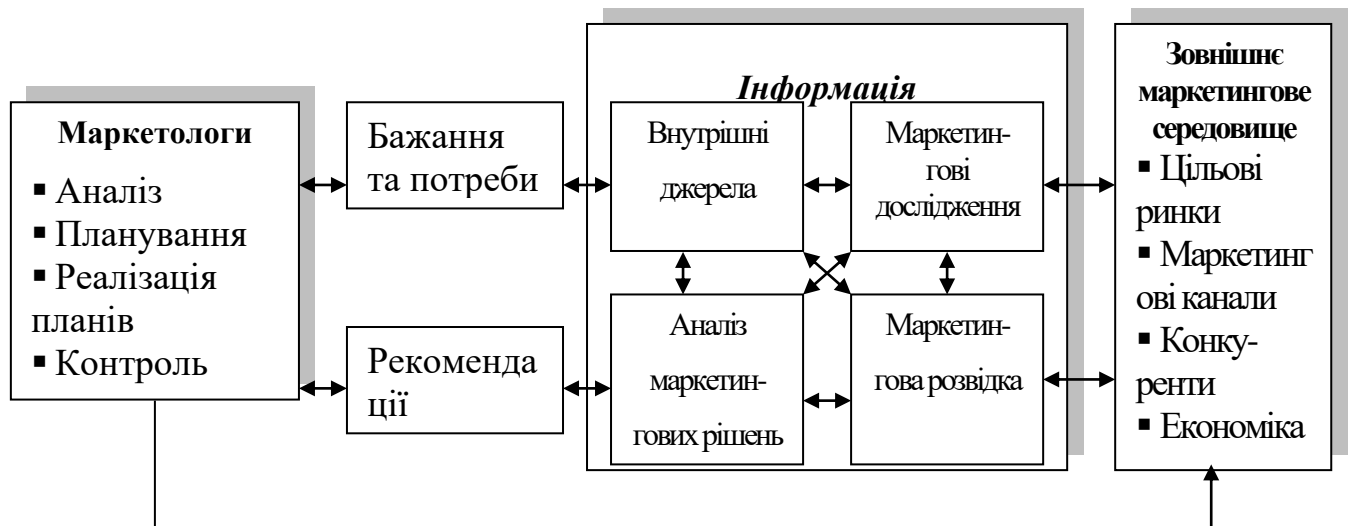


Рис. 1.5. Маркетингова інформаційна система

Маркетингова інформаційна система (рис. 1.5) трансформує дані, отримані від внутрішніх та зовнішніх джерел, у інформацію, що потрібна керівникам та фахівцям маркетингової служби, надає необхідну інформацію керівникам інших служб.

Основна задача, пов'язана з МІС - це створення системи, що дозволить:

- швидко та раціонально оброблять інформацію;
- фільтрувати та ущільнювати інформацію;
- направляти інформацію необхідного обсягу до необхідного пункту, у необхідний час;
- чітко визначати джерела інформації і права користувачів на певному рівні.

Інформаційне забезпечення систем стратегічного управління вимагає і відповідного програмного забезпечення, за допомогою якого вся система

управління, починаючи з рівня підсистем і кінчаючи фірмою в цілому, працювала б як єдине ціле.

Головна задача в цьому напрямку - об'єднати всі підрозділи через створену інфраструктуру (комунікаційну й інформаційну системи). Це дозволило б налагодити ефективний зв'язок між учасниками процесу управління» [23, с. 342].

На сучасному етапі процесу стратегічного управління підприємствами ставиться наступна задача: на базі повсюдного впровадження ПЕВМ створити інтегровані автоматизовані системи управління підприємством і тим самим забезпечити гнучке реагування на потреби ринку, мінімізувати витрати звертання й одержати додаткові переваги в конкурентній боротьбі за покупця.

«Проблеми інформаційного забезпечення:

- \* приховання потрібної інформації під приводом комерційної таємниці;
- \* відсутність часу в керівників на те, щоб глибоко вникнути в сам процес одержання інформації;
- \* відсутність можливості і бажання вкладати необхідні фінансові засоби в упорядкованість інформації для рішення виникаючих проблем;
- \* прагнення одержати результат відразу, не з огляду на необхідний часовий масштаб збору й оцінки інформації;
- \* звичка приймати рішення в поспіху на основі надходження "сирої" інформації;
- \* виникнення помилок у процесі збору й оцінки інформації;
- \* утрата контролю над процесом збору, оцінки і переробки необхідної інформації стратегічного значення;
- \* фізична неможливість простежити за всіма різноманітними джерелами маркетингової інформації;
- \* орієнтація на приховання інформації від "низів";
- \* прагнення монополізувати інформацію на вищих рівнях управління;
- \* недооцінка сигнальної інформації з нижніх рівнів управління ;

\* низька культура професійного спілкування, що спотворює комунікації, деформує циркуляцію інформації;

\* виникнення слухів, що заповнюють недостатність інформації і негативно діючих на прийняття управлінських рішень;

\* недосконалість діючих інформаційних потоків між рівнями і між функціональними підрозділами одного рівня» [23, с. 344].

Рішення всіх цих проблем (рис. 1.6.) буде сприяти підвищенню якості інформаційного забезпечення і використання сучасних інформаційних технологій в удосконалюванні управлінської діяльності підприємств.



Рис. 1.6. Сучасні проблеми і тенденції розвитку інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством [19, с. 186]

«Сучасна інформаційна інфраструктура повинна ґрунтуватися на сучасних обчислювальних мережах глобального типу, являти собою систему правових і економічних становищ і забезпечувати ефективне функціонування базових структур ринку - торговельних підприємств.

Для забезпечення свого поступального розвитку підприємствам необхідно систематично використовувати сучасну інформаційну інфраструктуру, що повинна охоплювати: системи зв'язку різного типу (канали зв'язку і центри комутації), комп'ютерні мережі; центри, що переробляють і надають інформаційні послуги; бази даних і знань; системи обслуговування технічних засобів (сервіс); системи збору, обробки, збереження і надання інформації.

У широкому змісті слова інформаційна інфраструктура підприємств охоплює систему відповідних правових і економічних становищ, що регулюють функціонування інформаційних структур, застосування інформаційних технологій, а також систему формування інформаційних потреб в області ринку» [14, с. 209].

«Інформаційна технологія являє собою цілеспрямовану організовану сукупність інформаційних процесів з використанням засобів оргтехніки, систем зв'язку, систем обробки інформації і засобів доступу до інформації.

Інформаційні технології також входять до складу інформаційного середовища підприємств, що крім неї включає інформаційні структури й інформаційну інфраструктуру.

Ведуче положення в ній займають інформаційні структури: їхній розвиток визначають не тільки внутрішні закономірності інформаційного середовища ринку, але і значною мірою механізми розвитку суспільства в цілому. В даний час із всіх існуючих інформаційних структур, таких як Інформаційний центр ООН, фонд ПРООН (Програма ООН), Українська інформаційна корпорація, Українська електронна комп'ютерна газета «Всевсім», найбільше застосування в підприємствах одержали бюлетені і вісники, розповсюджені по комп'ютерних мережах INTERNET» [28, с. 177].

## 1.2 Види та джерела інформації на підприємстві

Функціонування підприємств в ринкових умовах базується на використанні різноманітної інформації, необхідної для прийняття відповідних стратегічних управлінських рішень. Тому для одержання конкурентних переваг підприємствами інформація має пріоритетне значення, значення стратегічного ресурсу. Сутність інформації як основи управління представимо на рис. 1.7.

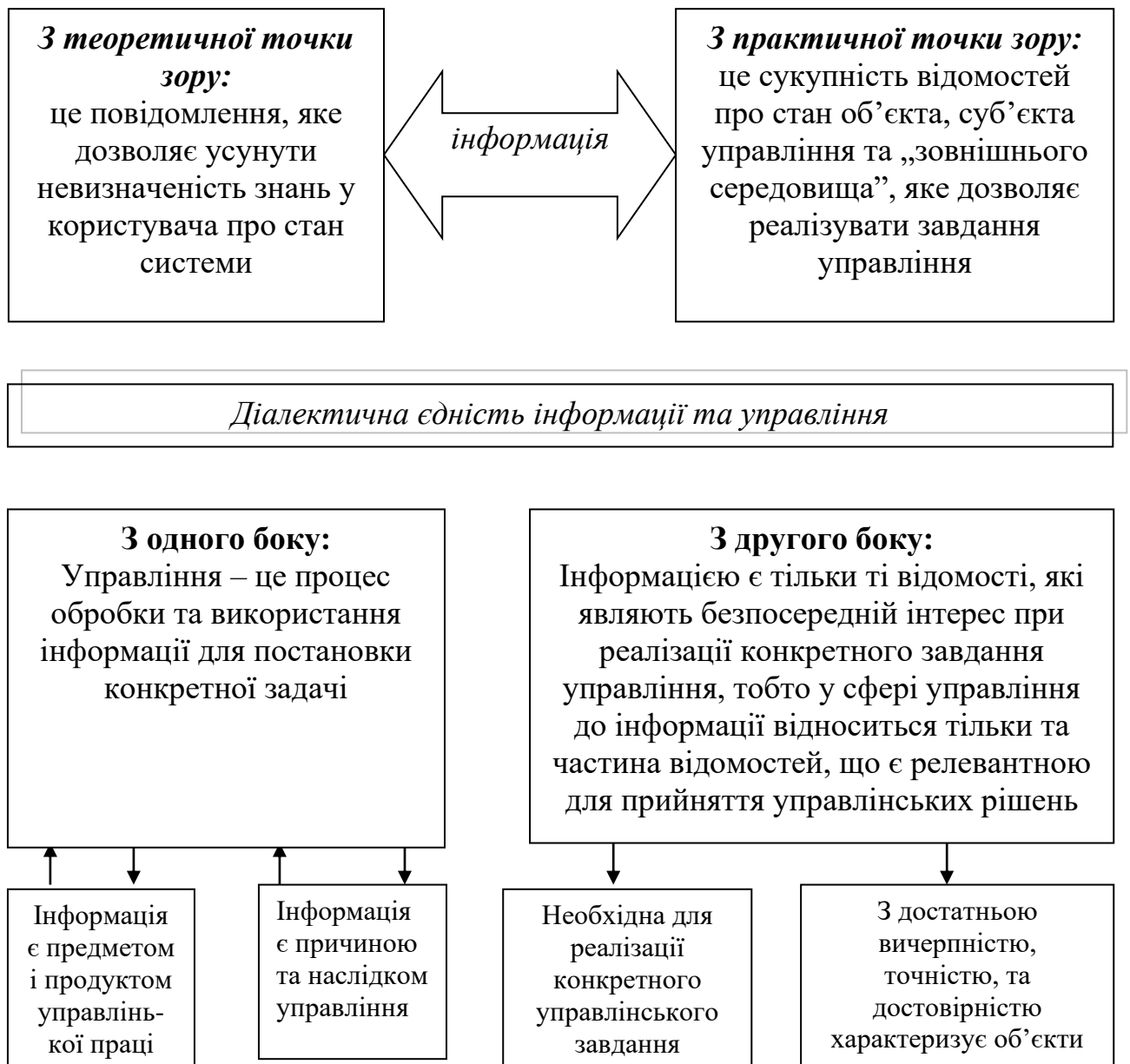


Рис. 1.7. Інформація як основа управління [6, с.54]

Інформація відіграє важливу роль у наданні зведень для прийняття стратегічних управлінських рішень і є одним з факторів, що забезпечують

зниження витрат звертання і підвищення ефективності управлінської діяльності. Роль інформації у процесі управління представлена на рис. 1.8.

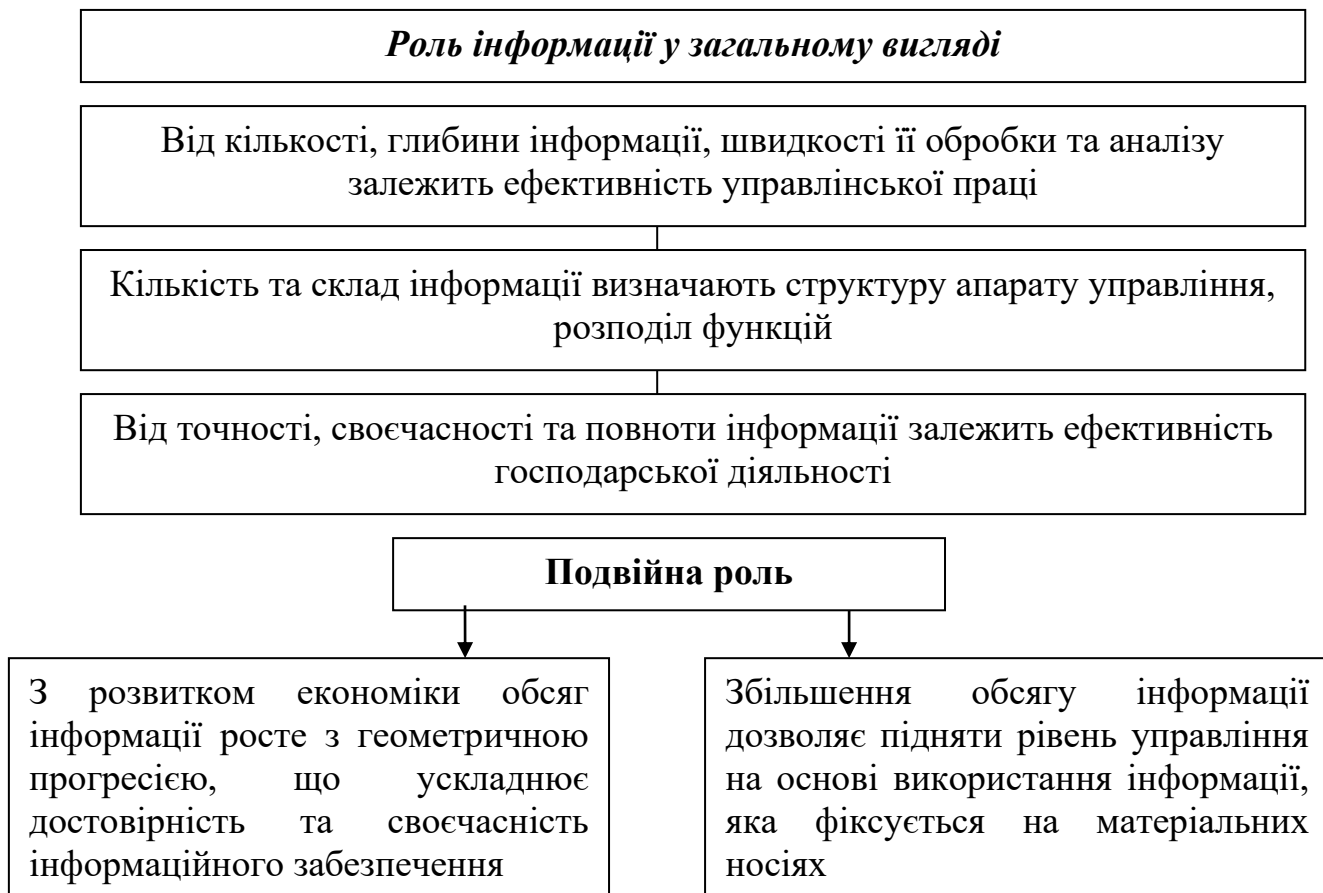


Рис. 1.8. Роль інформації у процесі стратегічного управління [6, с. 74]

«Циркулююча усередині підприємства інформація виконує наступні задачі:

- обслуговує всі рівні, функції стратегічного управління - від підготовки й ухвалення рішення до підведення результатів його виконання;
- є специфічною формою взаємозв'язку, взаємодії підрозділів підприємства;
- є безпосередньою причиною вибору підприємством визначеної стратегії діяльності, що забезпечує досягнення заданої мети» [2, с. 346].

У практиці прийняття стратегічних управлінських рішень використовують різні види інформації, яку можна класифікувати по різних ознаках (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Зведена класифікація інформації

Ознаки класифікації	Види інформації
По місцю збору	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Внутрішня</i></li> <li>• <i>Зовнішня</i></li> </ul>
По змісту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Екоскопічна</i></li> <li>• <i>Демоскопічна</i></li> </ul>
По періодичності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Накопичувана Постійно</i></li> <li>• <i>Епізодична</i></li> </ul>
По платності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Платна</i></li> <li>• <i>Безкоштовна</i></li> </ul>
По походженню	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Первинна</i></li> <li>• <i>Вторинна</i></li> </ul>
По джерелу збору	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Державна і відомча статистика</i></li> <li>• <i>Результати спеціальних спостережень і опитувань</i></li> <li>• <i>Матеріали діяльності фінансових органів</i></li> <li>• <i>Контент-аналіз</i></li> <li>• <i>Управлінська</i></li> </ul>
По періоду часу, до якого відносяться зведення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Історична</i></li> <li>• <i>Поточна</i></li> <li>• <i>Прогнозна</i></li> </ul>
Стосовно етапів прийняття управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>констатує</i></li> <li>• <i>Що пояснює</i></li> <li>• <i>Планова</i></li> <li>• <i>Контрольна</i></li> </ul>
По напрямку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Вертикальна</i></li> <li>• <i>Горизонтальна</i></li> </ul>
По ролі в діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Стратегічна економічна</i></li> <li>• <i>Тактична економічна</i></li> <li>• <i>Технологічна</i></li> </ul>
По доступності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Відкрита</i></li> <li>• <i>Конфіденційна</i></li> <li>• <i>Секретна</i></li> </ul>
По можливості чисельної оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Кількісна</i></li> <li>• <i>Якісна</i></li> </ul>

Зведену класифікацію можна доповнити класифікацією інформації з функцій управління маркетинговою діяльністю підприємства, що може бути представлена у виді чотирьох рівнів:



1. сукупність інформації з управління маркетинговою діяльністю підприємства;
2. сукупність інформації з задач конкретної функції управління маркетинговою діяльністю підприємства;
3. сукупність інформації з операцій, що входять до складу конкретної задачі управління;
4. інформація з управлінських процедур, що входять до складу визначеної операції.

Слід зауважити, що інформація виступає з одного боку, як необхідний інструмент стратегічного управління, з іншого боку, інформація виступає об'єктом управління, відносно якого слід провести якісну оцінку.

Визначення показника виконання основних функцій управління інформацією щодо управління діяльністю підприємства здійснюватимемо за наступною формулою:

$$I_f = 0,13 \times \Phi_{ді} + 0,16 \times \Phi_{пі} + 0,15 \times \Phi_{зі} + 0,15 \times \Phi_{аі} + 0,12 \times \Phi_{п} + 0,14 \times \Phi_{к} + 0,15 \times \Phi_{р}; \quad (1.1)$$

де  $I_f$  – показник виконання основних функцій системи підтримки прийняття рішень;

$\Phi_{ді}$  – доставка інформації;

$\Phi_{пі}$  – планування інформації;

$\Phi_{зі}$  – зберігання інформації;

$\Phi_{аі}$  – аналіз інформації;

$\Phi_{п}$  – представлення інформації;

$\Phi_{к}$  – контроль;

$\Phi_{р}$  – регулювання;

0,14, 0,15, 0,12, 0,13, 0,16 – значущість критеріїв оцінки, що визначена експертним шляхом.

Для визначення показника виконання основних функцій управління інформацією щодо управління діяльністю підприємства використовується 10-ти бальну шкалу оцінки.

Шкала оцінки:

10 – 7,5 балів – високий рівень виконання функцій;

7,49 – 5 балів – середній рівень виконання функцій;

4,9 балів і менше – низький рівень виконання функцій.

Визначення інтегрального показника якості організації інформаційної підтримки на підприємстві здійснено за формулою:

$$I_{\text{юіп}} = ((\text{Пяо} + \text{Пяоп} + \text{Пяоіп} + \text{Пяфіб}) \div \text{Пмах}) \times 100\%, \quad (1.2)$$

де  $I_{\text{юіп}}$  – інтегральний показник якості організації інформаційної підтримки;

$\text{Пяо}$  - показник якості організації інформаційного обміну на підприємстві;

$\text{Пяоп}$  - показник якості організації підсистем збору інформації, діагностики проблем управління та негайного реагування;

$\text{Пяоіп}$  - показник якості організації єдиного інформаційного простору;

$\text{Пяфіб}$  - показник якості формування інформаційного банку підприємства;

$\text{Пмах}$  – максимальне значення якості організації інформаційного забезпечення процесу управління, що дорівнює 12 балів.

Розрахунок показника ступеня використання джерел маркетингової первинної та вторинної інформації ТОВ «Борисфен трейдінг» за наступною формулою:

$$K_{\text{пв}} = d_{\text{дімр}} \times \sum K_{\text{дімр}} + d_{\text{дві}} \times \sum K_{\text{дві}} + d_{\text{внмд}} \times \sum K_{\text{внмд}}, \quad (1.3)$$

де  $K_{\text{пв}}$  – комплексний показник ступеня використання джерел маркетингової первинної і вторинної інформації;

$d_{\text{дімр}}$  - частка використаних джерел інформації при маркетинговій розвідці в загальному їх обсязі;

$K_{\text{дімр}}$  – якість збору інформації при маркетинговій розвідці;

$d_{\text{дві}}$  - частка використаних джерел внутрішньої інформації в загальному їх обсязі;

$K_{\text{дві}}$  - якість збору внутрішньої інформації;

$d_{\text{внмд}}$  - частка використаних напрямів маркетингових досліджень в загальному їх обсязі;

К<sub>внмд</sub> - якість збору маркетингової інформації при проведенні маркетингових досліджень.

Для проведення дослідження процесу здійснення маркетингової діагностики, як частки маркетингових досліджень ТОВ «Борисфен трейдінг», за допомогою методики, аналогічної дослідженню підсистеми збору маркетингової інформації. Для чого розрахуємо показник якості здійснення маркетингової діагностики за наступною формулою:

$$M_{ямд} = d_{моі} \times \sum Y_{моі} + d_{нммс} \times \sum Y_{нммс}, \quad (1.4)$$

де  $M_{ямд}$  - показник якості здійснення маркетингової діагностики;

$d_{моі}$  – частка методів обробки інформації, що використовуються в загальному обсязі можливих методів і моделей обробки маркетингової інформації;

$Y_{моі}$  – якість використання методів обробки інформації;

$d_{нммс}$  – частка напрямків моніторингу маркетингового середовища, що використовуються від можливої кількості напрямків;

$Y_{нммс}$  – оцінка якості моніторингу маркетингового середовища.

При прийнятті стратегічних рішень щоб з різних боків дослідити потреби ринку в цілях задоволення споживачів та отримання максимальних прибутків, необхідна інформація про наступні частини маркетингового середовища:

«Ринок товарів. Ця інформація домінує по відношенню до інших видів інформації і визначає напрямок усіх маркетингових досліджень. Аналізу підлягають місткість ринку, розподілення на сегменти, система ціноутворення, споживчі засоби товарів, товари-аналоги, заходи стимулювання продажу, інформація про діяльність конкурентів, споживачах, каналах збуту. Джерелами таких відомостей можуть бути матеріали опитних папірців, виставок, семінарів, рекламних проспектів, періодичних та спеціальних видань міжнародного, загальнодержавного або галузевого масштабів, статистичних збірок, комерційних оглядів, тематичні довідники, спеціалізовані бази та бази даних;

Можливості підприємств. Оцінюючи можливості підприємства, встановлюють співвідношення ринкових потреб його внутрішнім можливостям. Під збором та обробкою інформації в цьому випадку розуміють облік та аналіз потужності торговельного підприємства, оцінку його матеріально-технічної бази, вкладу кожного виду товарів до рентабельності підприємства, аналіз витрат обігу, оцінку кадрового потенціалу. Джерелами даних служать бухгалтерський баланс, фінансові звіти, виробничі плани та плани реалізації, технологічні карти, технічні специфікації, штатні формуляри, плани НДДКР та ін. Дослідження внутрішнього зрізу підприємства, наприклад, можна значно спростити використовуючи персональний комп'ютер. Дані, згруповані за періодами часу або контракти, зібрані за об'єктами чи за конкретними постачальниками, мають кращу наочність, порівнянність та більш швидко доступність ніж їх паперові аналоги;

Зовнішнє макросередовище, пов'язане з закупками і реалізацією товарів. Це комплексне вивчення маркетингового середовища, його виробничих та ринкових зв'язків, внутрішніх та зовнішніх факторів функціонування і розвитку підприємства» [26, с. 46].

«Сукупність інформації, необхідної для виконання досліджень маркетингового середовища, називають системою маркетингової інформації (СМІ). Її формування і функціонування спирається на систему інформаційного забезпечення маркетингу. Розвинута СМІ включає наступні підсистеми:

- Внутрішньої інформації;
- Зовнішньої інформації;
- Інформації маркетингових досліджень» [34, с. 232].

На практиці ці підсистеми розглядаються як самостійні інформаційні системи.

«Система внутрішньої інформації включає сукупність даних, виникаючих на підприємстві у формі бухгалтерської та статистичної звітності, оперативної та поточної інформації у сфері торговельно-технологічного процесу.

У результаті класифікації маркетингової інформації за відношенням до обробки отримують первинні, вторинні та похідні дані.

Первинні дані, отримують в результаті спеціально проведених для розв'язання конкретної маркетингової проблеми польових досліджень (спостережень, експериментів, опитувань). В процесі досліджень використовуються матеріали анкет, виставок, рекламні проспекти, періодичні і спеціальні видання, статистичні збірки».

У “Маркетингу...” Завьялова П.С. надається, на наш погляд дуже наочна, схема дій, які попереджають отримання первинної маркетингової інформації (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Схема дій, що попереджають отримання первинної інформації [21, с. 256]

Таким чином, бачимо, що перед тим, як приступити до збору первинної інформації треба, за приведеною вище схемою визначитися з вибіркою. Але, для більшої наочності, можна запропонувати, найвищим блоком цієї схеми поставити “Визначення цілі дослідження”, тому що, на наш погляд, визначення складу та меж вибірки залежить безпосередньо від цілі дослідження.

Далі, обирається захід збору первинної маркетингової інформації. Як вже було зазначено вище, традиційно виділяють опитування, експерименти та спостереження. А за наведеною схемою автори виділяють ще й розробку моделі функціонування (поведінки) об'єкту. У сучасній літературі цей захід називають імітацією.

«Імітація – заснований на застосуванні ЕОМ захід, що утворює імітацію використання різних маркетингових факторів на папері, а ні у конкретних умовах. Будується модель факторів, що контролюються та не контролюються, з якими стикається підприємство. Їх різноманітні сполуки закладаються до банку, щоб виявити їх вплив на загальну стратегію маркетингу. Імітація – зручний метод для тих, хто не любить бігати збираючи інформацію, не потребується участь споживачів, вона може враховувати багато взаємопов'язаних факторів та видавати результати швидше ніж польові дослідження. З іншого ж боку, імітація доволі складна, може викликати багато труднощів при застосуванні та дуже сильно залежить від безпомилковості складення моделі» [24, с. 242].

Головними джерелами вторинної інформації, які застосовують за проведення кабінетних досліджень, є внутрішні та зовнішні. Внутрішні джерела маркетингової інформації є: бюджети, дані про збут, доход, запаси, рахунки клієнтів, результати попередніх досліджень, письмові відомості тощо. Зовнішні джерела: дані міжнародних організацій, уряду, офіційної статистики, періодичної печаті, наукових досліджень, що були проведені спеціалізованими фірмами, інформація, отримана з виставок, ярмарок, конференцій та нарад.

Л.В. Балабанова, Т.І. Алачева розділяють джерела інформації для дослідження маркетингового середовища на:

- Джерела загальної маркетингової інформації, що представлені каналами комунікації постійного впливу, що не обираються;

- Періодичні печатні видання загальної економічної орієнтації (газети “Бізнес”, “ Все о бухгалтерском учёте”, “Негоциант”, “Голос України”,

“Коммерсант”, “Финансовые известия”, журнали “Комп&ньоН”, “Економіка України”, “Кммерческий вестник”, “Эко” тощо).

- Технічні канали ЗМІ (телебачення, радіо).
- Рекламна діяльність масового характеру.
- Джерела вузькопрофільної маркетингової інформації, що представлені каналами комунікаційного впливу, що обираються:
  - Видавані бухгалтерські та фінансові звіти підприємств;
  - Звіти керівників підприємств і фірм на зборах акціонерів;
  - Вузькоспеціалізовані комерційні видання;
  - Фірмовий продаж з демонстрацією та дегустацією споживчих якостей товарів;
  - Відомості економічного характеру, що розповсюджуються спеціальними фірмами у вигляді друкованої продукції або на машиночитаних носіях інформації» [6, с. 85].

«До цієї ж групи відносяться канали персональної комунікації, що розуміють під собою безпосереднє спілкування одного з іншим членів групи осіб в аудиторії, через телефонний або факсимільний зв'язок, за допомогою телебачення. Цей вид комунікації – ефективний завдяки тому, що залишає місце для виразу персональної думки і встановлення зворотного зв'язку.

- Джерела, що формуються в результаті проведення спеціальних маркетингових досліджень, ціллю яких є збір додаткової інформації, пов'язаної з розв'язанням конкретних маркетингових задач (спостереження, експеримент, опитування).
- Згідно діючих на практиці систем управління торговельним підприємством окремі функції виконуються одним або декількома виконавцями або підрозділами підприємства, у той же час кожен виконавець і кожен підрозділ, у свою чергу, можуть виконувати кілька функцій» [9, с. 61]. Реалізація цих функцій неможлива без відповідної інформації, корисність якої оцінюється користувачами, що пред'являють до неї наступні вимоги (рис. 1.10.):

- «своєчасність інформації - здатність надати неї в потрібний момент або до визначеного терміну, щоб задовольнити інтереси користувача (невідкладність передачі інформації користувачеві);

- вірогідність інформації - гарантія об'єктивності і правдивості даних, що представляється, що припускає необхідність указівки методів обліку, а також процедур обліку й оцінки для того, щоб користувачі могли правильно розуміти призначення інформації, що представляється, і зробити її перевірку;

- достатність інформації - необхідна для об'єктивного обліку усіх факторів, що формують або роблять вплив на стан і розвиток маркетингового середовища (обсяг інформації повинний бути достатнім для прийняття рішень)» [2, с. 312].

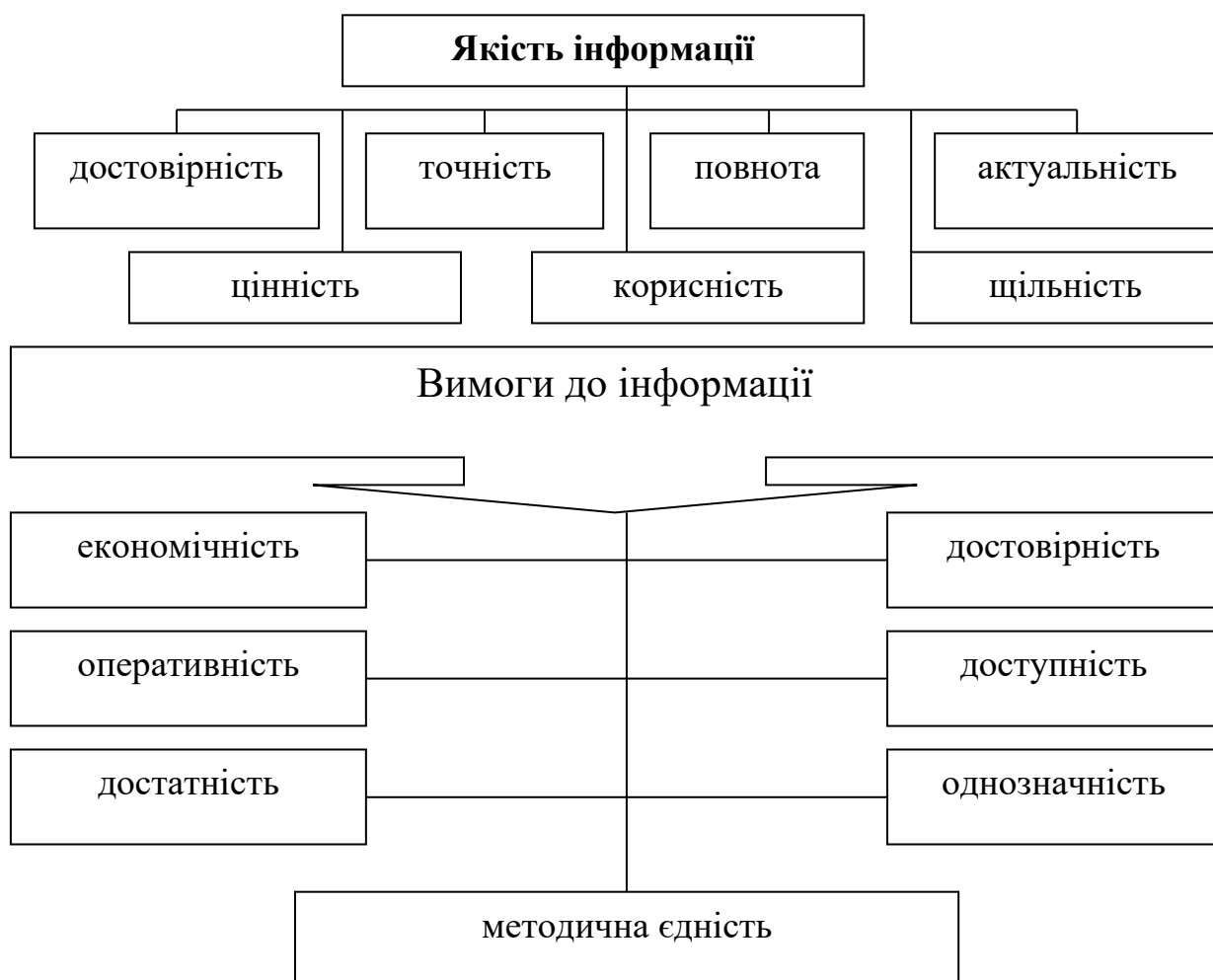


Рис. 1.10. Вимоги до інформації [6, с.86]



### 1.3 Сучасні тенденції стратегічного управління інформаційним забезпеченням підприємств

У сучасних умовах господарювання одним із основних внутрішніх факторів невизначеності у вирішенні управлінських завдань є неповна інформація про поточний стан внутрішнього і зовнішнього середовища, перспективи розвитку підприємства, що є наслідком неефективної організації інформаційного забезпечення управління. Відсутність комплексного застосування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління, а саме збору інформації з відповідних джерел, визначення показників та їх аналізу, можна вважати однією з основних причин незадовільного становища великої кількості вітчизняних підприємств.

Із позицій стратегічного менеджменту інформаційне забезпечення – це насамперед процес задоволення потреб користувачів у інформації, необхідній для обґрунтування і прийняття стратегічних рішень. Організація належного стану інформаційного забезпечення можлива лише за умови адекватного супроводу, зокрема управлінського й технічного. Найбільш важливим є перший, який передбачає таке: визначення обсягу й структури інформації, необхідної для менеджерів різних рівнів; забезпечення ефективної системи акумулювання інформації; чітке встановлення параметрів і налаштування системи обміну інформацією; застосування надійних методик захисту наявної інформації; використання адаптованої інформації для обґрунтування та прийняття стратегічних рішень.

У теорії і практиці створення інформаційно-аналітичних систем виділяють три підходи – локальний, глобальний та системний, які формують тенденції стратегічного управління інформаційним забезпеченням підприємств.

«Суть локального підходу полягає в тому, що інформаційні системи створюють послідовним нарощуванням задач, які розв'язуються на персональному комп'ютері. Він передбачає необмежений розвиток інформаційних систем, тому кожен з них неможливо пізнати загалом. До

переваг цього підходу можна віднести відносно швидку віддачу, наочність задач, простоту керування створенням систем. До недоліків відносять неможливість забезпечення раціональної організації комплексів задач, дублювання, постійна перебудова програм та організації задач, що призводить до відмови самої ідеї створення інформаційної системи.

За глобального підходу спочатку розробляють проект майже повної, завершеної системи, а потім її впроваджують. Як правило, цей підхід призводить до морального старіння проекту ще до його впровадження, оскільки час його розробки може перевищувати період оновлення технічних, програмних та інших засобів, використаних у ньому.

Системний підхід до створення інформаційної системи – це комплексне вивчення економічного об'єкта як одного цілого з представленням частин його як цілеспрямованих систем і вивчення цих систем і взаємовідносин між ними. За системного підходу економічний об'єкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів однієї складної динамічної системи, яка перебуває в стані постійних змін під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, пов'язаних процесами перетворення вхідного набору ресурсів в інші вихідні ресурси» [47].

У процесі взаємодії організації із зовнішнім середовищем стратегічне управління цікавить насамперед те, як повинно вести себе підприємство в довгостроковій перспективі, щоб в умовах конкурентної взаємодії з іншими домагатися підтримки балансу в обміні із зовнішнім середовищем, а, отже, забезпечувати сталий розвиток.

«Вплив на зовнішнє середовище може проявлятися в різних формах, надаючи сприятливі умови і можливості для ефективного функціонування або створюючи загрози для його існування.

Ближнє (безпосереднє) оточення інакше називають діловим середовищем компанії. Воно має властивість безпосередньо впливати на діяльність підприємства, тому говорять, що воно складається з факторів прямого впливу. Також існує зворотний зв'язок між підприємством та його діловим

середовищем, тобто підприємство може впливати на своє безпосереднє оточення. У таблиці 1 наведені показники, які визначають вплив факторів зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище підприємства можна розглядати з точки зору статички, визначаючи склад його елементів і структуру, і з точки зору динаміки, тобто виокремлюючи процеси, які в ньому протікають.

Воно містить усі основні елементи і підсистеми, що забезпечують процес виробництва товарів і послуг, процес управління, що полягає в розробці та реалізації управлінських рішень, а також соціальні, економічні та інші процеси, які протікають на підприємстві» [50].

«Кожен керівник прагне організувати роботу свого підприємства так, щоб усі бізнес-процеси виконувалися чітко, згідно з наміченим планом, без збоїв, з витратою мінімуму часу на механічну паперову роботу. Нині найефективнішим способом організації бізнесу є комплексна автоматизація бізнес-процесів на базі створення власної або впровадження готової інформаційної системи, адаптованої під конкретну компанію замовника. Механізми автоматизації бізнес-процесів дозволяють скоротити витрати будь-якого виробництва і зробити бізнес більш ефективним.

Кожне підприємство має потребу в бізнес-процесах, оптимально організованих для виживання в умовах глобальної конкуренції і динамічного бізнес-середовища. Ще більш важлива здатність підприємства швидко і рішуче реагувати на зміни навколишнього середовища. Для цього підприємству необхідно мати єдиний фундамент, що забезпечує цілеспрямований рух. Таким фундаментом є стратегічні цілі компанії» [46].

Застосування на підприємстві формалізованих методів стратегічного управління дозволяє більш обґрунтовано визначати цілі інвестицій і оптимально планувати інвестиційну діяльність, більш повно враховувати проектні ризики, оптимізувати використання наявних ресурсів і уникати конфліктних ситуацій, контролювати виконання складеного плану, аналізувати

фактичні показники і вносити своєчасну корекцію в хід робіт, накопичувати, аналізувати і використовувати надалі досвід реалізованих планів.

Упровадження сучасних інформаційних технологій значно полегшує та спрощує виконання організаційно-управлінських, технологічних і контрольних функцій суб'єкта господарювання, а ведення обліково-звітної інформації – здійснювати управлінсько-економічну діяльність, оперативно приймати оптимальні рішення, досягати високих результатів показників економічної діяльності та задовольняти потреби споживачів.

Вивчення сутності і значення інформаційного забезпечення процесу управління в умовах ринкової економіки дозволило зробити наступні висновки:

1. Інформація - це отримані в результаті переробки дані відомості, що розкривають зміст чисел, символів і слів, що описують подію, що спостерігається.

2. Циркулююча усередині підприємства інформація виконує наступні задачі: обслуговує всі рівні, функції управління - від підготовки й ухвалення рішення до підведення результатів його виконання; є специфічною формою взаємозв'язку, взаємодії підрозділів підприємства; є безпосередньою причиною вибору підприємством визначеної стратегії діяльності, що забезпечує досягнення заданої мети.

3. У практиці прийняття управлінських рішень використовують різні види інформації. Інформація класифікується по різних ознаках відповідно до вимог процесу ухвалення рішення: по місцю збору, по змісту, по періодичності, по платності, по походженню, по джерелу збору, по періоду часу, до якого відносяться зведення, стосовно етапів прийняття управлінських рішень, по напрямку, по ролі в діяльності підприємства, по доступності, по можливості чисельної оцінки.

4. Джерела інформації для дослідження маркетингового середовища розділяють на: джерела загальної маркетингової інформації, що представлені каналами комунікації постійного впливу, що не обираються; джерела вузькопрофільної маркетингової інформації, що представлені каналами

комунікаційного впливу, джерела, що формуються в результаті проведення спеціальних маркетингових досліджень, ціллю яких є збір додаткової інформації, пов'язаної з розв'язанням конкретних маркетингових задач.

5. Інформаційне забезпечення – це процес задоволення потреб конкретних користувачів інформації, що базується на застосуванні конкретних заходів і засобів її отримання, обробки, накопичення та видачі в зручному для користувача виді.

6. Інформаційне забезпечення процесу управління торговельним підприємством припускає: поширення інформації, тобто надання користувачам інформації в зручному для них виді для рішення виникаючих задач; створення сприятливих умов для її ефективного поширення.

7. Значимість інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень полягає в наступному: забезпечує конкурентна перевага на ринку; зменшує фінансовий ризик; дозволяє здійснювати моніторинг, визначати відношення споживачів до товарів, підприємству, стежити за формуванням його іміджу; підвищує довіра до реклами підприємства; здійснює оцінку діяльності підприємства; є основою прийняття оптимальних рішень; забезпечує своєчасну координацію стратегії підприємства і маркетингу; має стратегічне значення.

8. Інформаційна система – це сукупність структур, що призначені для збору, передачі, обробки, зберігання та представлення інформації, необхідної для управління.

9. Основними принципами інформаційного забезпечення стратегічного управління є: забезпечення повноти і вірогідності обліку всіх значущих сторін господарської діяльності торговельного підприємства, забезпечення нерозривного зв'язку між комплексним первинним обліком і прийняттям рішень на всіх рівнях управління підприємством; раціоналізація системи планових і оціночних показників відповідно до цільової функції управління; відділення рутинної обробки масових даних від творчої частини аналізу і вироблення рішень.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1 Ринкова позиція ТОВ «Борисфен трейдінг»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Борисфен трейдінг» засновано згідно з рішенням засновників - громадян України (Каблюк Ольга Володимирівна, взнос: 900 000.00 грн., 60.000%; Булатніков Вячеслав Євгенович, взнос: 600 000.00 грн., 40.000%) від 27.05.2006 року. Місцезнаходження головного офісу товариства: 49054, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, Кіровський р-н, просп. Олександра Поля, буд. 103, Кабінет 211.

Товариство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок та інші рахунки у банку, а також печатку, штамп, бланки. Товариство здійснює діловодство та бухгалтерський облік, веде звітність.

Місія даного підприємства не сформульована у статуті підприємства, тому було прийнято рішення про необхідність її визначення, яка повинна бути орієнтована на ринок та ефективно задоволення попиту і потреб споживачів. Отже, місією ТОВ «Борисфен трейдінг» є: реалізація продовольчих та не товарів, надання різних послуг дійсним і потенційним споживачам підприємства з метою задоволення їх потреб, забезпечення високої культури торгового обслуговування покупців з мінімальними витратами їхнього часу, методами більш ефективними ніж у конкурента, створення умов для оптимального виробничого і соціального розвитку суспільства на основі отриманого прибутку.

Відповідно до статуту ТОВ «Борисфен трейдінг» можна виділити таку загальну мету підприємства та основні задачі щодо її досягнення.

Метою діяльності Товариства є: одержання прибутку на підставі торгово-комерційної діяльності, яка не суперечить законодавчим актам України.

Задачами Товариства є: підвищення культури і якості обслуговування покупців, вдосконалення організації і техніки торгівлі, розвиток і зміцнення її матеріально-технічної бази, поліпшення використання основних фондів, трудових і фінансових ресурсів, поліпшення умов роботи співробітників даного підприємства.

Предметом діяльності Товариства є:

1. Реалізація продовольчих та непродовольчих товарів.
2. Реалізація робіт, послуг, виготовлених Товариством, третіми особами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
4. Здійснення комерційної діяльності, яка не суперечить законодавчим актам України.
5. Організація мережі спеціалізованих підприємств і фірмових магазинів для роздрібною торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами.
6. Здійснення іншої діяльності, яка відповідає основним завданням Товариства і не суперечить чинному законодавству України.
7. У випадках, передбачених чинним законодавством, Товариство одержує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

Аналізуючи організацію управління на підприємстві слід вивчити статут, штатний розклад, положення про функціональні підрозділи і посадові інструкції спеціалістів.

Дане підприємство має лінійно-функціональну структуру апарату управління, яка ґрунтується на сполученні лінійних та функціональних зв'язків. При існуючій системі лінійні керівники приймають рішення та управляють даною організацією, а функціональні - виконують, консультують та координують їх, займаються плануванням господарської діяльності. Перевага лінійно-функціональної структури полягає у покращенні координації в функціональних областях, стимулюванні ділової та професійної спеціалізації, а також у простоті та зручності організації.

На підставі регламентуючих документів була розроблена блок-схема апарата управління ТОВ «Борисфен трейдінг», яка подана на рис. 2.1.

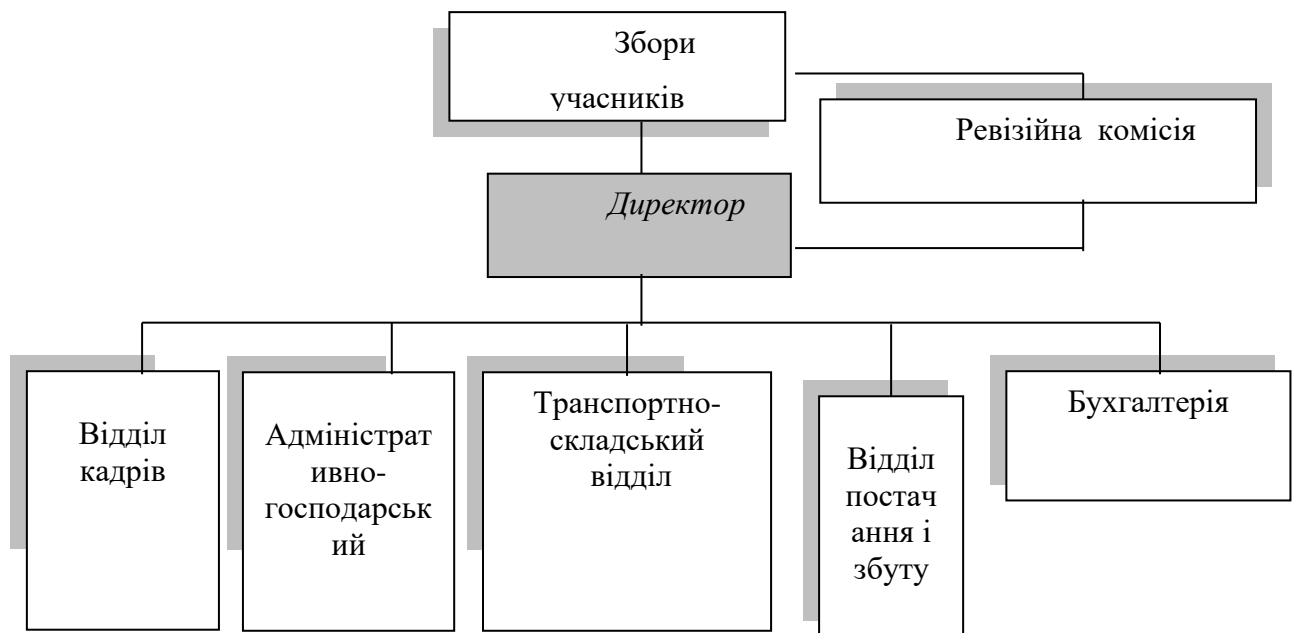


Рис. 2.1. **Організаційна структура управління ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Розглянемо життєвий цикл підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг». Відзначимо, що підприємство почало свою діяльність в 2006 р. В його діяльності спостерігалися як зростання, так і спади. Так, товарооборот підприємства в 2010 р. склала 30420 тис. грн., в 2012 р. – 64522 тис. грн., в 2016 р. – 94793 тис.грн., в 2017 році – 103184 тис.грн. Відповідно до життєвого циклу можна вважати, що підприємство ТОВ «Борисфен трейдінг» на даний момент знаходиться на черговій стадії зростання (рис. 2.2).

Враховуючи ці дані, підприємство ТОВ «Борисфен трейдінг» буде знаходитися на стадії росту. Тому найбільш імовірний прогностичний варіант – це варіант розвитку підприємства інноваційним шляхом, впроваджуючи нову техніку, технології тощо.

Виходячи з життєвого циклу підприємства та наявного потенціалу підприємства, вважаємо доцільним використовувати стратегію подальшого зростання, що передбачає стабільне зростання обсягів продажу, прибутку,



капіталу, шляхом диверсифікації виробництва, впровадження інновацій, реструктуризації підприємства.

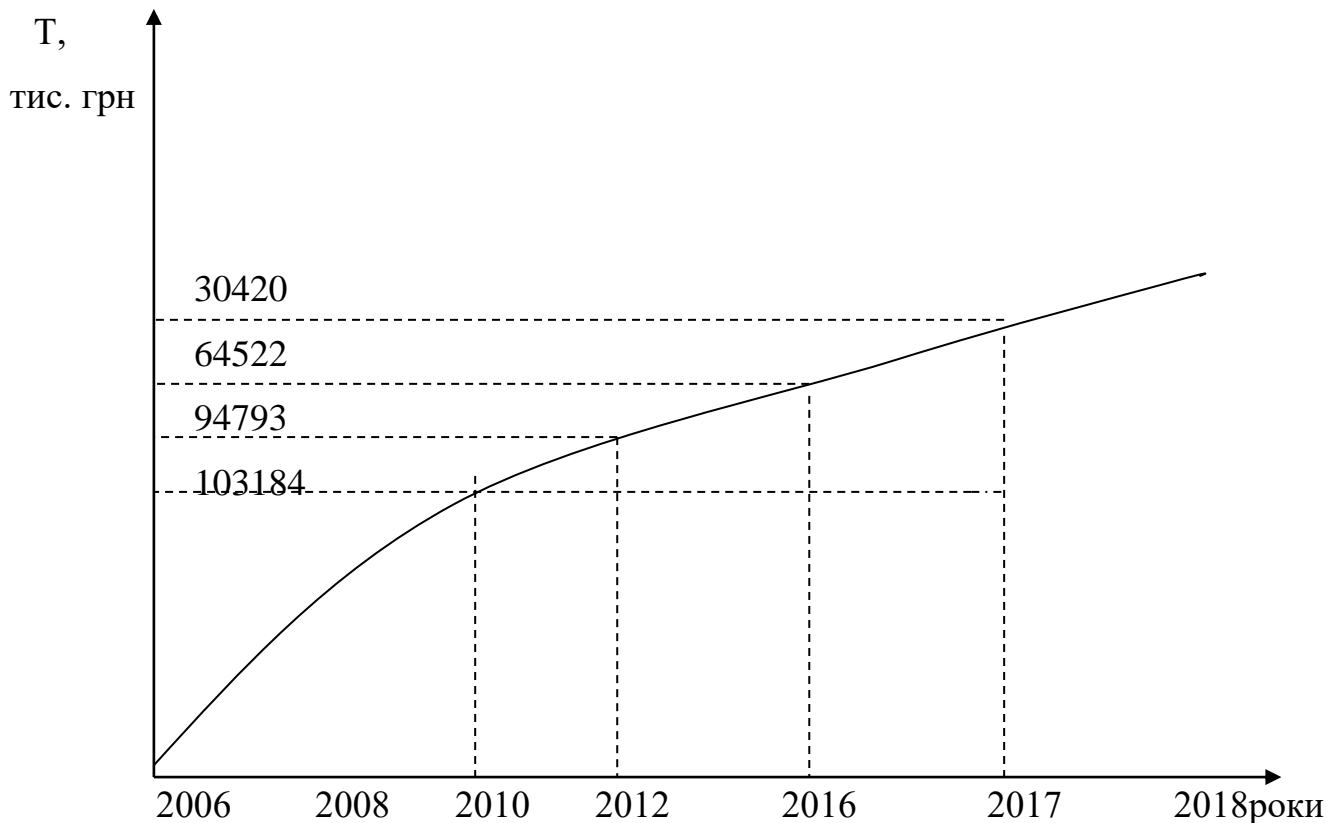


Рис. 2.2. Крива життєвого циклу підприємства

ТОВ «Борисфен трейдінг» в рамках своєї господарської діяльності виділяє наступні стратегічні бізнес-одиниці.

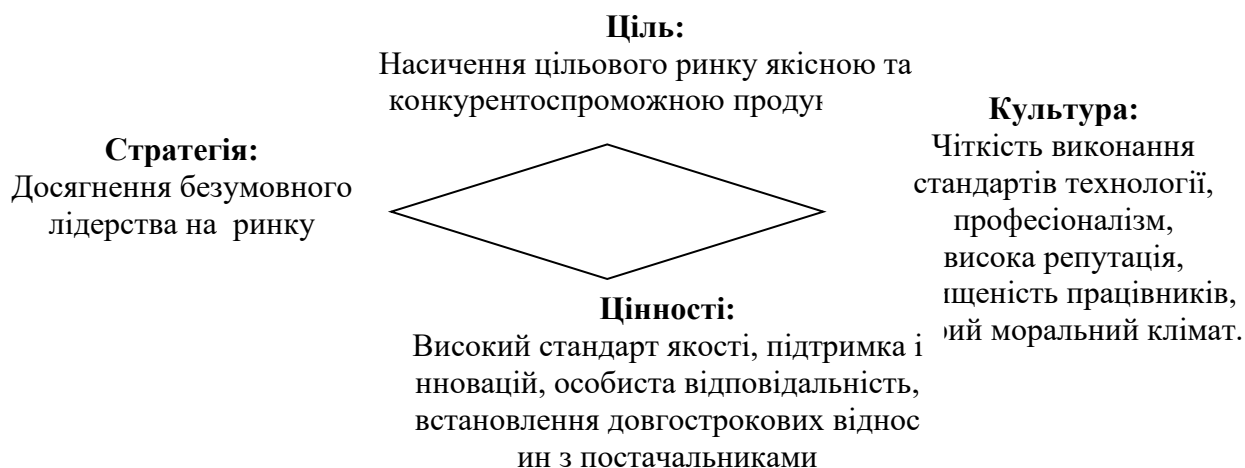
1. Оптова торгівля продовольчими товарами;
2. Роздрібна торгівля непродовольчими товарами;
3. Роздрібна торгівля продовольчими товарами;
4. Здача в оренду торговельної площі.

В рамках характеристики досліджувального підприємства надамо місію підприємства за допомогою Ешрідської моделі (рис. 2.3)

Формулювання повної місії підприємства по Ешріджской моделі повинна включати:

- Мета – для чого існує компанія;
- Цінності – те, у що вірить компанія;

- Культура (стандарти поведінки) – політика і моделі поведінки, які підтримують відмінні ділові здібності компанії та її систему цінностей;
- Стратегія – конкурентна позиція і відмінні ділові здібності.



**Рис. 2.3. Повна модель місії ТОВ «Борисфен трейдінг» за Ешріджською моделлю**

Отже, розглянута характеристика ТОВ «Борисфен трейдінг» дає можливість перейти до аналізу середовища його функціонування.

Процес дослідження середовища ТОВ «Борисфен трейдінг» починається з визначення виду та обсягу інформації, необхідної для дослідження макро- та мікросередовища.

Макросередовище подано силами широкого соціального плану, такими, як фактори політико - правового, економічного, соціально- демографічного, технологічного та культурного характеру (PEST-фактори).

На діяльність значно впливає політичне середовище.

Політичне середовище - сукупність законів, державних установ і структур, які впливають та обмежують діяльність компаній та окремих осіб у даному суспільстві.

«Моніторинг загальних факторів передбачає аналіз чинників, які в більшому ступені впливають на ефективність та фінансовий стан підприємства, але які воно не може контролювати, а повинно адаптуватися до них, щоб ефективно діяти в умовах ринку» [11, с.154].

Основними правовими чинниками, що впливають на діяльність даного підприємства є Закони України, укази, постанови, програми:

- 1) Господарський кодекс, Цивільний кодекс, Податковий кодекс
- 2) Закони України: Господарський кодекс, Цивільний кодекс, Податковий кодекс, “Про власність”, “Про захист прав споживачів”, “Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції” та інші.
- 3) Положення “Про організацію бухгалтерського обліку в Україні”.

Розглядаючи політичні чинники, зазначимо, що політична ситуація на Україні є досить нестабільна.

В останній час в нашій країні з'явилося багато різноманітних громадянських груп, а також організацій як суспільних, так і державних, які сприяють здійсненню контролю за дотриманням прав як громадян, так і суб'єктів господарювання. Цей факт позитивно впливає на розвиток ринкових відносин в Україні.

По-перше, нестабільність політичної ситуації в країні також негативно впливає на діяльність ТОВ «Борисфен трейдінг».

По-друге, нормативне законодавство постійно змінюється - те, що було дозволено торік, зараз може бути заборонено. Проте, необхідно прагнути встигати за цими змінами в законах та їх коментарії.

Крім законодавчих актів на державному рівні, правове регулювання підприємницької діяльності здійснюється за допомогою прийняття декретів Кабінету Міністрів, актів міністерств, нормативних актів органів держадміністрації та місцевого самоврядування.

Кожне підприємство повинно не тільки систематично вивчати політико-правові фактори, але і вчасно адаптуватися до змін, що вони вносять.

В Україні для політико-правових факторів характерна нестабільність, практично роль урядових органів зводиться до контролю й обмежень, а не до регулювання і підтримки підприємницької діяльності.

«Економічне середовище підприємства - поняття дуже широке, оскільки економічні відносини супроводжують усі напрямки підприємницької

діяльності. Економічне середовище також не знаходиться в стані спокою і посилює вплив на діяльність підприємства через свої динамічні зміни, що можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для діючих у цьому середовищі підприємств. Володіння знанням і навичками в області економічних відносин дозволить підприємству інтерпретувати і аналізувати тенденції в зміні економічного середовища, а також їх прогнозувати» [12, с.145].

Серед соціально-демографічних чинників можна виділити:

- зменшення чисельності населення;
- поступово спадає рівень безробіття;
- збільшуються доходи;
- збільшується номінальна середньомісячна заробітна плата.

Соціально-культурне середовище багато в чому визначає відношення до вчинків, переваг, почуттів та інше. Крім того, в одному і тому ж соціально-культурному середовищі існують різні системи цінностей, що визначають поведінку людей. Рівень розвитку культури в межах однієї нації звичайно змінюються повільно, але в даний час кожні кілька років у людей з'являються нові ідеї, переваги, бажання, нові моделі поведінки.

Технологічне середовище, у якому функціонують торговельні підприємства, включає технологічні можливості щодо одержання товарів відповідної якості, можливості по їх доведенню до споживача, перспективи технологічних поліпшень. Технологічне середовище, безсумнівно, має велике значення і повинно бути досліджено підприємством з погляду обмежень, тенденцій і можливостей. Саме тут підприємство може знайти напрямки щодо придбання ним своїх конкурентних переваг. Зміни в розвитку науки і техніки можуть надати підприємству нові можливості для розширення його діяльності. Більшість великих підприємств створюють великі науково-дослідні відділи, які займаються розробкою нових товарів, матеріалів, технології для того, щоб вироби підприємства кращали чи, принаймні, відрізнялися від інших [12, с.147].

За результатами оцінки макросередовища побудуємо таблицю (Додаток А).

Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство здійснювалася експертним шляхом за наступною оцінною шкалою: 3 бала - сильний вплив, 2 бали - помірний вплив, 1 бал - слабкий вплив. Дані таблиці свідчать про те, що найбільш негативно впливають на діяльність досліджуваного підприємства політико-правові фактори (-9 балів), декілька нижче цей вплив з боку факторів соціально-демографічних факторів (-4) та економічних факторів (-3). Визначимо, що позитивний вплив спостерігається з боку техніко-технологічних чинників (+5 бала).

Безпосередній вплив на діяльність підприємства здійснюють такі фактори мікросередовища, як: споживачі, постачальники, конкуренти, маркетингові посередники, контактні аудиторії. Слід підкреслити, що підприємство в процесі свого функціонування може істотно впливати на характер і зміст взаємодії з означеними чинниками, завдяки цьому воно може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і запобіганні загроз його подальшому існуванню.

Зазначений перелік постачальників товарів (табл. 2.1) дає можливість зробити висновок, що керівництво підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг» укладає угоди на поставку товарів переважно з підприємствами-виробниками, з метою зниження ціни реалізації та зменшення витрат на постачання, але поряд з цим підприємства-посередники займають також значну частку в загальній кількості постачальників.

**Таблиця 2.1. Характеристика постачальників товарів підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг»**

№	Найменування підприємства-постачальника	Товари, що поставляються
<i>Підприємства – виробники</i>		
1	ТОВ «Галатея», Україна	Продовольчі товари
2	ТОВ «Гавань-центр», Україна	Напої
3	ТК «ПДУ», Україна	Непродовольчі товари
<i>Підприємства -- посередники</i>		
1	Укрморепродукт	Продовольчі товари
2	Агропромснаб	Продовольчі товари, напої
3	ПП „Торгснаб”	Продовольчі товари, напої

Дослідження покупців ТОВ «Борисфен трейдінг» основані на власних спостереженнях автора, а також на базі опитувань спеціалістів підприємства.

З метою виявлення потенційних покупців, сегментування їх для більш цілеспрямованої ринкової орієнтації підприємства, для виявлення сегментів покупців, в які підприємству необхідно спрямовувати всі зусилля та максимум ресурсного потенціалу, нами було проведено анкетування, питання якого відображені у самому профілі. Беручи за основу проведене анкетування та за результатами вище зазначеного дослідження було побудовано профіль споживачів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Профіль споживачів ТОВ «Борисфен трейдінг»

Характеристика покупців	Тип покупців			
	1 тип 50% опитуваних	2 тип 30% опитуваних	3 тип 15 % опитуваних	4 тип 5% опитуваних
1. Вік: - до 20 років - 21-40 років - 41-60 років - 61 і більше	*	*	*	*
2. Освіта: - середня - технічна - вища	* *	* *	*	* *
3. Сімейний стан: - одружені - неодружені	*	*	*	* *
4. Діти: - немає - один - два та більше	* *	*	* *	* *
5. Фінансовий стан: - низький - середній - високий	*	*	*	* *
6. Домінуючий фактор: - якість - ціна - марка	*	*	* *	* *
7. Мотив покупки: - раціональний - емоційний	*	*	*	*

За результатами обробки анкети та побудованого профілю ринок покупців торговельного підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг» було поділено фахівцями на чотири сегменти. Основними факторами, на які при цьому перш за все спирались є: вік, рівень освіти та рівень доходів.

Конкуренти є одним із найважливіших елементів мікросередовища, що впливають на результати діяльності підприємства. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності діяльності і стійкого функціонування на ринку необхідно проводити систематичне дослідження діяльності конкурентів, що передбачає аналіз та оцінку основних сторін їх діяльності [12, с.165].

Насамперед необхідно визначити основні кількісні та якісні показники конкурентоспроможності підприємств-конкурентів ТОВ «Борисфен трейдінг» та ТОВ «Рондо» та за допомогою шкали експертної оцінки проставити бали (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3. Експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності ТОВ «Борисфен трейдінг» і ТОВ «Рондо»**

№ п/п	Показники	ТОВ " Борисфен трейдінг "	ТОВ " Рондо "
1.	Широта асортименту	6	6
2.	Частка товарів ринкової новизни	5	6
3.	Адаптивність каналів збуту	6	7
4.	Ціна товарів	5	5
5.	Рівень сучасності обладнання	5	6
6.	Додаткові послуги	7	8
7.	Послуги щодо тестування товару	5	6
8.	Розміщення підприємства	9	9
9.	Якість обслуговування покупців	6	7
10.	Доставка	6	9
11.	Стимулювання покупців	4	6
12.	Витрати на рекламу	3	3
13.	Стимулювання працівників	5	6
14.	Імідж підприємства	8	8
	Загальна кількість балів	80	92

На підставі спостережень і опитувань керівників і фахівців підрозділів цих підприємств була здійснена експертна оцінка якісних показників конкурентоспроможності за 10-бальною шкалою, результати проведеного

дослідження відображені в додатку Б. Як свідчать дані таблиці, обидва підприємства-конкурента мають досить високу оцінку за всіма якісними показниками конкурентоспроможності, однак ТОВ «Рондо» має більше конкурентних переваг майже за всіма показниками і його підсумок складає 92 бали, тоді як в ТОВ «Борисфен трейдінг» загальна оцінка склала 80 балів. Результати проведених досліджень нами були узагальнені та відображені в профілі діяльності підприємства-конкурентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Профіль полярності ТОВ «Борисфен трейдінг»

№ п/п	Показники	Бали																		
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9
1.	Ринкова частка																			
2.	Прибуток від операційної діяльності																			
3.	Чистий прибуток																			
4.	Обсяг продажу																			
5.	Рентабельність																			
6.	Рівень витрат																			
7.	Товарообіговість																			
8.	Продуктивність праці																			
.	Ресурсовіддача																			
10.	Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів																			
11.	Широта асортименту																			
12.	Частка товарів ринкової новизни																			
13.	Адаптивність каналів збуту																			
14.	Ціна товарів																			
15.	Рівень сучасності обладнання																			
16.	Додаткові послуги																			
17.	Послуги щодо тестування товару																			
18.	Розміщення підприємства																			
19.	Якість обслуговування																			
20.	Доставка																			
21.	Стимулювання покупців																			
22.	Витрати на рекламу																			
23.	Стимулювання працівників																			
24.	Імідж підприємства																			

Профіль діяльності ще раз наочно показує, що досліджуване підприємство менш конкурентоспроможне, ніж ТОВ «Рондо», оскільки набрана



ним загальна кількість балів складає 110 бали, у порівняння с сумою балів підприємства конкурента –155 бали.

На підставі профілю діяльності складемо карту аналізу сильних і слабких сторін підприємств, тобто «профіль полярності» (таблиця 2.4), у якій дані, що мають знак «+» свідчать про перевагу конкурента, а знак «-» відображає слабкі сторони досліджуваного підприємства. Діапазон від «-2» до «+2» є зоною приблизної рівноваги. Побудований нами профіль полярності показав, що з двадцяти чотирьох показників конкурентоспроможності ТОВ «Борисфен трейдінг» має тільки одну сильну позицію, у кращому випадку позиції підприємств-конкурентів збігаються за такими показниками, як: прибуток від операційної діяльності, ресурсовіддача, широта асортименту, ціна товару, стимулювання покупців та робітників підприємства, розміщення підприємства, витрати на рекламу та імідж. Найбільш слабкими сторонами діяльності досліджуваного підприємства є кількісні показники, а серед них, обсяг продажу, рентабельність, ринкова частка, продуктивність праці.

Досліджуючи склад мікросередовища, і, зокрема, сил найближчого оточення, доцільно акцентувати увагу ще й на такій його складовій як “контактні аудиторії”, які також впливають на досягнення поставлених цілей. Підприємство повинно не тільки знати середовище, свої контактні аудиторії, природу їх виникнення, розвитку, але й своєчасно реагувати на усі зміни, що можливі у майбутньому, оскільки невміння адаптуватися до них призводить до підвищення ризику діяльності на ринку [3, с.95].

Контактні аудиторії - це будь-яка група, що проявляє реальний або потенційний інтерес до підприємства та впливає на результати його діяльності. Вони можуть або сприяти, або протидіяти функціонуванню підприємства на ринку. У зв'язку з цим контактні аудиторії ТОВ «Борисфен трейдінг» можна поділити на три групи в залежності від характеру інтересу до підприємства (Додаток В).

Складовою частиною мікросередовища підприємства є його внутрішнє середовище. Внутрішнє середовище підприємства - це та частина загального

середовища, яка знаходиться в межах підприємства. Внутрішнє середовище підприємства представляє собою сукупність усіх внутрішніх змінних параметрів підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний з яких включає набір ключових процесів та елементів організації, стан яких у сукупності визначають той потенціал і ті можливості, які має в розпорядженні підприємство. Аналіз внутрішнього середовища передбачає вивчення кадрового, організаційного, маркетингового, фінансового зрізу та вивчення організаційної культури підприємства.

Для оцінки потенціалу підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг» з початку проаналізуємо динаміку та склад персоналу підприємства табл. 2.5.

Таблиця 2.5. **Кадровий склад підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Категорії персоналу	2016 рік		2017 рік		Відхилення, (+,-)	
	Чисельність	частка %	Чисельність	частка, %	Чисельність	частка, %
Адміністративно-управлінський персонал	22	27,5	23	28,4	1	0,9
Торгово-оперативний персонал	48	60	48	59,3	0	-0,7
Допоміжний Персонал	10	12,5	10	12,3	0	-0,2
Разом	80	100	81	100	1	0

Таким чином, зробивши аналіз кадрового складу ТОВ «Борисфен трейдінг» можна сказати, що кількість адміністративно-управлінського персоналу збільшилась на 14%, а допоміжного персоналу зменшилась на 10%, що може негативно вплинути на роботу підприємства.

Оскільки важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, необхідно провести аналіз динаміки кадрів на підприємстві (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6. Характеристика динаміки кадрів ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Показники	2016 рік	2017 рік	Відхилення (+,-)
1. Середньооблікова чисельність робітників	80	81	+1
2. Прийнято робітників	11	5	-6
3. Вибуло робітників, у тому числі:	9	7	-2
3.1. за власним бажанням;			
3.2. за порушення трудової дисципліни;	8	7	-1
3.3. по скороченню штатів.	1		-1
4. Коефіцієнт прийому	0,22	0,09	-0,12
5. Коефіцієнт звільнення	0,18	0,13	-0,04
6. Коефіцієнт скорочення	0	0	0
7. Коефіцієнт плинності кадрів	0,22	0,09	-0,12
8. Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,4	0,23	-0,16

На підставі аналізу табл. 2.6 можна зробити висновок про ступінь плинності кадрів ТОВ «Борисфен трейдінг». Так як коефіцієнт плинності не перевищує 0,3 і є досить низьким та має тенденції до значного зниження. Це свідчить про те, що стан внутрішнього середовища досить сприятливими для персоналу, та умови праці влаштовують працівників, а це в свою чергу позитивно впливає на підприємство в цілому.

## **2.2 Аналіз інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством**

Інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг» являє собою процес задоволення потреб в інформації, заснованої на застосуванні спеціальних засобів і методів її одержання, обробки, накопичення і видачі в зручному для використання виді.

Структура інформаційного фонду процесу стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг» включає:

- інформаційний фонд;

- спеціальні прийоми і методи інформаційного забезпечення;
- методи обробки інформації.

Ефективне стратегічне управління підприємством ґрунтується на використанні різнобічної інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень. При цьому інформація використовується на всіх етапах процесу прийняття управлінських рішень: ціле положення, збір інформації і оцінка ситуації, прийняття рішення, контроль за виконанням рішення (рис. 2.4).

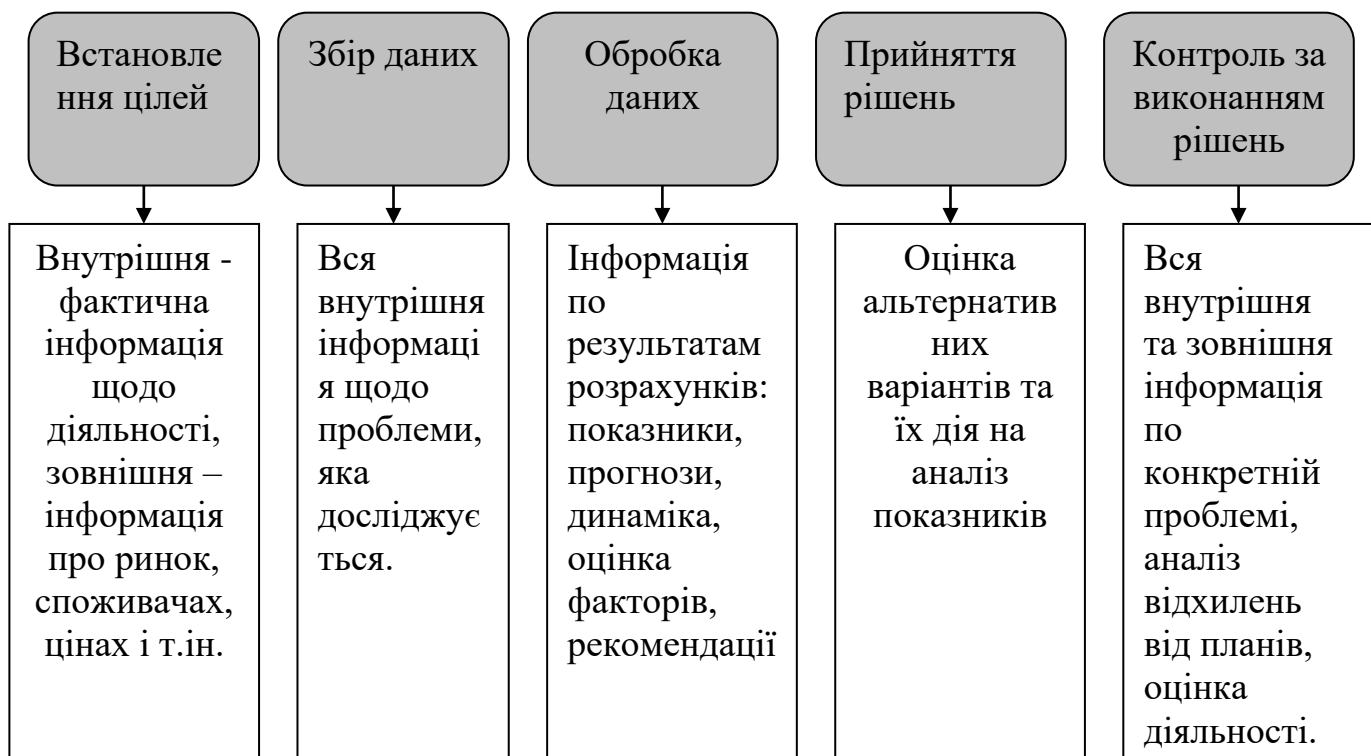


Рис. 2.4. Інформація, яка використовується в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень в ТОВ «Борисфен трейдінг»

Для вивчення стану інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» нами була проведена оцінка його якості за такими показниками, як: своєчасність, вірогідність, достатність, надійність, адресність, правова коректність, багаторазовість використання, швидкість обробки, актуальність, порівнянність (табл. 2.7).

Для оцінки якості інформаційного забезпечення процесу управління в підприємстві був використаний метод експертних оцінок; якості експертів виступили керівник ТОВ «Борисфен трейдінг» і начальники його підрозділів.

**Таблиця 2.7. Експертна оцінка якості інформації, яка використовується в процесі стратегічного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг», (бали)**

Показники якості інформації	Оцінка показників якості інформації	Вплив на прийняття управлінських рішень	Ступінь важливості
1. Своєчасність	3	10	30
2. Вірогідність	3	10	30
3. Достатність	3	9	27
4. Надійність	3	9	27
5. Адресність	2	8	16
6. Правова коректність	3	8	24
7. Багаторазовість використання	2	7	14
8. Швидкість збору й обробки	3	9	27
9. Актуальність	3	9	27
10. Порівнянність	3	8	24
Загальна оцінка якості інформації ТОВ «Борисфен трейдінг»			246

Шкала оцінки: до 95 балів – низька якість; від 96 до 190 балів – середня якість; більш ніж 190 балів – висока якість інформації, яка використовується в процесі управління.

Аналіз якості інформації був проведений за допомогою вивчення її необхідності і достатності для практичного використання, своєчасності надходження, надійності і вірогідності для всіх рівнів управління і класу розв'язуваних задач.

Кожному з показників якості інформації була дана експертна оцінка за наступною шкалою:

3 бали - відповідає пропонованим вимогам;

2 бали - частково відповідає пропонованим вимогам;

1 бал - слабо відповідає пропонованим вимогам;

0 балів - не відповідає пропонованим вимогам.

При цьому кожному з показників якості інформації була дана експертна оцінка їхнього ступеня впливу на прийняття управлінських рішень (у балах: від 0 до 10).

З даних табл. 2.7 випливає, що найвищу оцінку одержали наступні показники якості інформації, яка використовується підприємством: своєчасність (30 балів) і вірогідність (30 балів), а найменшу - адресність (16 балів) і багаторазовість використання (14 балів). Отже аналіз якості інформаційного забезпечення процесу управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» показав на високу якість інформації, яка використовується в процесі управління (246 балів з 280 можливих).

На кожному підприємстві відповідним чином оформляється і документується управлінська інформація. В процесі управлінської діяльності підприємство ТОВ «Борисфен трейдінг» використовує інформацію, умовно яку можна поділити на: правову, нормативну, статистичну та оперативну (табл. 2.8). Перелічені у наведеній таблиці види інформації за містом обертання ще можна поділити на первинну та вторинну, в свою чергу, вторинна інформація поділяється на внутрішню та зовнішню.

Таблиця 2.8. **Види, інформації, що використовуються ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Вид інформації	Зміст інформації
1. Правова інформація	Закони України: Господарський кодекс, Цивільний кодекс, Податковий кодекс, “Про оплату праці”, та інші закони та постанови Кабінету Міністрів України.
2. Нормативна інформація	Типовий порядок визначення норм запасів та товарно-матеріальних цінностей, інструкції про прийняття товарів за кількістю та якістю, положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в Україні.
3. Статистична інформація	Різноманітні форми звітності (баланс підприємства форма №1; форма №2- звіт про фінансові результати підприємства; форма №3- звіт про рух грошових коштів; форма № 4- звіт про власний капітал; форма № 3-торг-звіт про продаж та запаси товарів у торговій мережі та інші).
4. Оперативна інформація	Обсяг закупок, продаж, фінансове положення, поточні дані про закупку товарів, інформація про стан та рівень товарних запасів, інформація про кадри.

Дані види інформації розрізняються тим, що первинна інформація вона хоч і більш нова, більш повна у відношенні до досліджуємого об'єкту, але в замість цього потребує додаткових коштів на її збір, на відміну від вторинної.

Внутрішня інформація утворюється в системі управління ТОВ «Борисфен трейдінг» та/або виходить з неї у вигляді вихідної (описи, довідки), або, залишаючись у даній системі, утворює внутрішню інформацію (журнали реєстрації). Дана інформація включає облікові форми, накази, розпорядження, справки.

Зовнішня інформація утворюється поза даної системи управління. Таким чином, для ТОВ «Борисфен трейдінг» зовнішньою буде інформація, що надходить від міністерств та відомств, державних органів Донецького обласного управління статистики. Зазначені види інформації наведені у табл.2.9.

Технологічну основу інформаційного забезпечення управлінської діяльності складають мережі зв'язку, комп'ютери, оргтехніка. Оргтехніка апарата управління ТОВ «Борисфен трейдінг» включає: комп'ютери, телефони, сейфи, меблі.

Документообіг у ТОВ «Борисфен трейдінг» здійснюється у виді потоків документів, які циркулюють між пунктами опрацювання інформації. На практиці використовують схеми документообігу для вхідної, вихідної і внутрішньої інформації, наказів по загальному складу і основній діяльності. Що стосується вхідної інформації, то вона надходить в основному у вигляді писем, які безумовно реєструються, з телефонних розмов. Рух вхідної інформації, а також вихідної та внутрішньої, умовно можна представити на рис. 2.5.

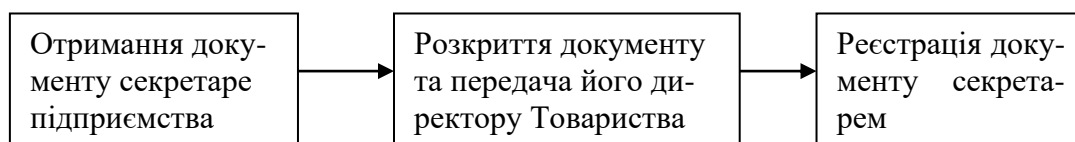
Для одержання необхідної інформації в ТОВ «Борисфен трейдінг» використовуються як зовнішні джерела - Закони і законодавчі акти, періодичні друкарські видання, технічні канали засобів масової інформації й інше, так і внутрішні джерела - товарно-транспортні накладні, акти, звіти, договори, дані по бухгалтерських рахунках.

**Таблиця 2.9. Перелік первинної і вторинної інформації,  
що використовується на підприємстві ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Первинна	Вторинна	
	Внутрішня	Зовнішня
<p>1.Спостереження: 1.1.За поведженням покупців у торговому залі; за їхньою реакцією на нові товари, на оформлення вітрин; на зміну цін; на зміну асортиментної структури; 1.2.За поведженням постачальників при зміні обсягу замовлення, умови постачань і платежу, терміни постачань; 1.3.За поведженням конкурентів і їхньої реакції на рекламну діяльність, зміна цін, асортименту, поява нових товарів; 2. Опитування: 2.1 Усні опитування споживачів з метою вивчення незадоволеного попиту.</p>	<p>1.Форми статистичної звітності: ◆ 1.1Форма №1-торг “Звіт по товарообіг і залишки товарів”; ◆ 1.2Форма №3-торг “Звіт про продаж і залишки товарів у роздрібній мережі”; ◆ 1.3Форма №1-ПВ “Звіт з праці”; 2.Форми бухгалтерської звітності: ◆ 2.1Форма №1 “Баланс підприємства”; ◆ 2.2 Форма №2 “Звіт про фінансові результати”; ◆ 2.3. Форма №3 “Звіт про рух грошових коштів”; 3.Договори з постачальниками. 1. Організаційно-розпорядничі документи: посадові інструкції, штатний розклад, накази, розпорядження, трудові контракти; 5. Ділова кореспонденція підприємства; 6. Рекламні буклети підприємства;</p>	<p>1.Періодичні друкарські видання економічного характеру (газети “Негоціант”, “Бизнес”, “Діловий тиждень”, “Голос України”, часописи “Бухгалтерський облік і аудит”, “Баланс”, “Попит”, “Нові товари”, “Маркетинг і реклама”, збірник Урядових нормативних актів України” і інші. 2.Технічні канали засобів масової інформації; 3.Публікації рекламних агенств; 4.Інформація отримана на ярмарках; 5.Закони, нормативні акти, укази президента; 5.1. Господарський кодекс, Цивільний кодекс, Податковий кодекс, Закони “Про власність”, “Про господарські товариства”, “Про захист прав споживачів”, “Про інформацію”, “Про рекламу”; 5.2 Постанови КМУ: ◆ Кодекс законів “ПРО працю”; ◆ “ Про норми відшкодування витрат на відрядження”; ◆ “Про оплату праці”; ◆ “Порядок зайнятості торговою діяльністю і правила обслуговування населення”; “Про ціноутворення в умовах реформування економіки”</p>



### 1. ВХІДНА ІНФОРМАЦІЯ:



### 2. ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ:



### 3. ВНУТРІШНЯ ІНФОРМАЦІЯ:



Рис. 2.5. Схеми документообігу вхідної, вихідної та внутрішньої інформації ТОВ «Борисфен трейдінг»

Практично не використовуються такі загальнодоступні джерела інформації, як: виставки, презентації, дні відкритих дверей, вузькоспеціалізовані друковані видання, кон'юнктурні огляди.

Особливістю використання ТОВ «Борисфен трейдінг» усіх вказаних джерел інформації є те, що вони відносно недорогі і загальнодоступні. Тому керівнику і фахівцям підприємства необхідно уважно спостерігати, збирати оцінювати інформацію. При цьому їхні висновки не можуть спиратися на єдине

джерело інформації. Тільки порівняння декількох джерел може привести до висновків, що мають цінність.

Основними вимогами до раціональної організації документообігу в ТОВ «Борисфен трейдінг» є:

- прямолінійність прямування документів, що передбачає прямий шлях проходження документації до одержувача; виконання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця;

- дотримання принципу рівнобіжності - у випадку потреби одночасної роботи з документом декількох структурних підрозділів або виконавців його копіювати. Безперервність управління ТОВ «Борисфен трейдінг» забезпечується безперервністю руху інформації. Етапи руху інформації в ТОВ «Борисфен трейдінг» представлені в табл. 2.10.

**Таблиця 2.10. Етапи руху інформації в ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Етапи руху інформації	Зміст етапів
1. Добір інформації	Здійснюється збір інформації, її добір, що може бути випадковим чи цілеспрямованим, вибіркоvim чи суцільним, розпорядницьким чи ініціативним, свавільним чи заснованої на обумовлених критеріях.
2. Кодування інформації	Інформація кодується (враховується) у тій формі, що буде доступна і зрозуміла одержувачу (письмова, графічна, звукова й ін.), і відповідно підбирається спосіб її передачі (усний, письмовий, за допомогою різноманітних сигналів тощо).
3. Передача інформації	Відбувається передача інформації. Якщо вона важлива — не обмежується одним каналом, і по можливості дублюють цей процес.
4 Декодування інформації	Одержувач приймає, розшифровує й осмислює інформацію.
5. Зворотний зв'язок	Відправник чекає, що одержувач установить зворотний зв'язок — направить сигнал, що підтвердить факт одержання повідомлення.

Негативним моментом інформаційного забезпечення в ТОВ «Борисфен трейдінг» є зосередження функцій діловодства в відділі організації торгівлі, де робітники не завжди мають у своєму розпорядженні необхідну інформацію для

прийняття ефективних управлінських рішень, іноді її буває недостатньо, а іноді вона приходить із запізненням або взагалі відсутня. Відсутність відділу маркетингу і системи маркетингової інформації негативно позначається на діяльність підприємства. Дотепер в ТОВ «Борисфен трейдінг» не проводять комплексний аналіз зовнішнього середовища, діяльність конкурентів вивчають поверхово, а дослідження споживачів практично не проводяться.

Перелік обов'язкових вихідних документів, що спрямовуються в органи загальнодержавного управління з вказівкою періодичності їхнього надання, наведена у табл. 2.11.

Важливу роль в процесі управління підприємством грають також методи збору, обробки й аналізу інформації. У ТОВ «Борисфен трейдінг» в основному використовують статистичні методи обробки інформації.

Негативним моментом діяльності ТОВ «Борисфен трейдінг» є низький рівень використання на практиці таких методів збору, обробки і аналізу інформації, як експертні оцінки, багатомірні методи, графічний метод, методи кореляції і регресії, методи статистичної теорії прийняття рішень, лінійне та нелінійне програмування. Проте, використання даних методів дозволило б одержати важливу додаткову інформацію, що може дуже сприятливо вплинути на подальший розвиток і функціонування підприємства.

В ТОВ «Борисфен трейдінг» установлений наступний порядок обробки вхідних документів:

- документи, що надходять, попередньо розглядаються секретарем;
- реєструються і передаються безпосередньо на перегляд керівнику організації або керівнику структурного підрозділу;
- документи, що стосуються окремих питань, передаються заступникам керівника або керівникам відповідних служб;
- результати розгляду керівництвом документів відбивається в резолюціях, що повинні містити ясні і повні вказівки про порядок і характер виконання документів;

**Таблиця 2.11. Перелік вихідної інформації, що застосовується в процесі управління в ТОВ «Борисфен трейдінг»**

№	Найменування документа	Який підрозділ готує	У який орган надається	Періодичність представлення
1.	Баланс підприємства (форма №1)	Бухгалтерія	Стат.управ.	Квартальна, річна
2.	Звіт про фінансові результати (форма №2)	Бухгалтерія	Стат.управ	Квартальна, річна
3.	Звіт про рух грошових коштів (форма №3)	Бухгалтерія	Стат.управ	Річна
4.	Декларація про прибутки	Бухгалтерія	Податкова інспекція	Річна, місячна
5.	Податкова декларація з ПДВ	Бухгалтерія	Податкова інспекція	Місячна
6.	Декларація про валютні цінності, ПДВ, АС т.п.	Бухгалтерія	Податкова інспекція	Річна
7.	Розрахунок комунального податку	Бухгалтерія	Податкова інспекція	Квартальна
8.	Звіт по товарообігу	Бухгалтерія	Обл. стат. управління	Річна
9.	Звіт про продаж і залишки товарів у торговій мережі	Бухгалтерія	Обл. стат. управління	Квартальна, річна
10	Звіт з праці (форма №ШВ)	Бухгалтерія	Стат.управ.	Місячна, річна, квартална
11	Звіт по використанню робочого часу (форма №ЗПВ)	Бухгалтерія	Стат.управ.	Місячна
12.	Звіт про товарообіг, продажу і залишках товарів (форма №1-торг)	Бухгалтерія	Стат.управ.	Місячна, квартална
13.	Зведення про складську мережу (форма №6-торг)	Бухгалтерія	Стат.управ. Обл.стат.управ.	Річна
14	Звіт по чисельності окремих категорій робітників і підготування кадрів (форма №6-ПВ)	Відділ кадрів	Обл.стат. управ.	Річна
15	Звіт з праці	Бухгалтерія	Обл.стат. управ.	Річна

- за вказівкою керівника вводиться особливе урахування і контроль за виконанням найважливіших документів, для чого на документі робиться

поправка «на контроль». Такий контроль здійснюється спеціалістом, на якого покладені функції секретаря, на особливих картках;

- справи для збереження документів формуються за визначеною структурою в залежності від обсягу документообігу та терміну збереження документів. По закінченню календарного року справи поточного діловодства здаються в архів організації, де вони діляться на документи тимчасового збереження і документи постійного збереження;

- документи тимчасового збереження після свого строку знищуються, а документи постійного збереження можуть використовуватися на протязі усієї діяльності підприємства.

Аналіз руху інформаційних потоків показав, що в ТОВ «Борисфен трейдінг» не забезпечується наявність у кожному документі необхідної і достатньої для ухвалення рішення інформації, чітка її адресність; не завжди чітко визначені джерела і споживачі інформації; не організовані раціональні потоки інформації за рахунок усунення дублювання документів і показників, що містяться в документах.

Проведені дослідження дали можливість виявити проблеми в інформаційному забезпеченні процесу як стратегічного так і оперативного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг». Так, нами було проведене опитування керівника і фахівців підприємства, за результатами якого виявлені основні проблеми, що стосуються інформаційного забезпечення управління підприємством, а також по 10-ти бальній шкалі оцінений ступінь їхньої важливості (табл. 2.12).

Таким чином, основними проблемами в області інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» є: недостатність використання первинних даних (9 балів), недосконалість методик аналізу і прогнозування основних показників (9 балів), низький рівень проведення маркетингових досліджень (10 балів), несистематичний збір інформації (10 балів), низький рівень кваліфікації фахівців в області застосування сучасних методів збору й обробки інформації (10 балів).

**Таблиця 2.12. Експертні оцінки проблем в області інформаційного забезпечення процесу стратегічного і оперативного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг», (бали)**

Проблеми	Експертна оцінка
1. Недостатність інформаційної бази	8
2. Труднощі в одержанні зовнішньої статистичної інформації	7
3. Низький рівень релевантності даних	8
4. Відсутність використання первинних даних	9
5. Низький рівень проведення маркетингових досліджень	10
6. Недостатній рівень комп'ютеризації	7
7. Недосконалість методик аналізу і прогнозування основних показників	9
8. Високий рівень трудомісткості збору даних	8
9. Несистематичне відновлення даних	7
10. Несистематичний збір інформації	10
11. Низький рівень кваліфікації фахівців в області застосування сучасних методів збору й обробки інформації	10

Наступним етапом моніторингу інформаційного забезпечення процесу управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» є оцінка виконання основних функцій управління інформацією щодо управління підприємством.

Як свідчать дані табл. 2.13 виконання основних функцій управління інформацією щодо управління ТОВ «Борисфен трейдінг» знаходиться на середньому рівні, про що свідчать отриманий показник оцінки 7,33 бали. Недостатньо уваги ТОВ «Борисфен трейдінг» приділяють плануванню інформації 5,75 балів відповідно. Більше уваги в ТОВ «Борисфен трейдінг» приділяють контролю інформації (9 балів).

Наступним етапом моніторингу інформаційного забезпечення процесу управління ТОВ «Борисфен трейдінг» є оцінка якості організації інформаційного забезпечення процесу управління.

Таблиця 2.13. Аналіз виконання основних функцій управління інформацією щодо управління діяльністю ТОВ «Борисфен трейдінг», бали

Критерії оцінки	Вага (р)	Оцінка	
		бал	Зваже на оцінка
Доставка інформації	0,13	7,25	0,94
Планування інформації	0,16	5,75	0,92
Зберігання інформації	0,15	7,75	1,16
Аналіз інформації	0,15	7,75	1,16
Представлення інформації	0,12	7,25	0,87
Контроль	0,14	9	1,26
Регулювання	0,15	7,25	1,08
Показник виконання основних функцій управління інформацією			7,33

Для проведення якої ми використовуватимемо показники якості організації інформаційного обміну на підприємстві; якості організації підсистем збору інформації, діагностики проблем щодо управління персоналом та негайного реагування; якості організації єдиного інформаційного простору та якості формування інформаційного банку підприємства. Оцінка показників якості організації інформаційного забезпечення процесу управління персоналом здійснювалась експертним шляхом з використанням 3-ох бальної шкали оцінки та запропонованих критеріїв.

Оцінку якості організації інформаційного забезпечення процесу управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» представлена в табл. 2.14.

Шкала оцінки якості організації інформаційного забезпечення процесу управління:

100 – 75% - висока якість;

74,9 – 50% - середня якість;

49,9 – 0% - низька якість організації інформаційного забезпечення процесу управління персоналом.

**Таблиця 2.14. Оцінка якості організації інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг», бали**

Показник	Критерій оцінки	Вага критерію оцінки	Оцінка, бали
Якість організації інформаційного обміну на підприємстві	формування інформаційних каналів	0,25	2
	визначення порядку інформаційних запитів	0,2	2
	визначення порядку відповідей на запити інформації	0,2	1
	наявність схеми документообігу на підприємстві	0,1	1
	визначення кола споживачів певної інформації	0,25	1
Показник якості організації інформаційного обміну на підприємстві			1,45
Якість організації під-систем збору інформації, діагностики проблем та негайного	наявність центрів відповідальності за організацію	0,3	1
	формалізація розподілу відповідальності	0,2	2
	відповідність цілей організації підсистем цілям підприємства	0,3	2
	якість кадрового забезпечення процесу інформаційної підтримки	0,2	2
Показник якості організації підсистем збору інформації, діагностики проблем управління та негайного реагування			1,7
Якість організації єдиного інформаційного простору	ресурсне забезпечення	0,3	3
	узгодженість інтересів споживачів і постачальників інформації	0,2	2
	прямий доступ до інформації керівників всіх рівнів управління	0,2	2
	ступінь комп'ютеризації процесу управління на підприємстві	0,3	1
Показник якості організації єдиного інформаційного простору			2
Якість формування уніфікованого інформаційного банку	якість зберігання і надання інформації	0,15	1
	орієнтація на цілі та завдання підприємства	0,3	1
	наявність накопичувальної картотеки систематизації інформації за основними напрямками діяльності підприємства	0,4	1
	ступінь безпеки	0,15	2
	Показник якості формування уніфікованого інформаційного банку підприємства		
Інтегральний показник якості організації інформаційного забезпечення процесу управління			52,5



Як свідчать дані табл. 2.14 якість організації інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» можна оцінити як середню. Однак слід відзначити, що в ТОВ «Борисфен трейдінг» отримало показники якості організації інформаційного забезпечення процесу управління 52,5 бали відповідно, що ближче до границі низької ефективності ніж високої. Найменшу оцінку серед показників якості організації інформаційного забезпечення процесу управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» отримав показник якості формування уніфікованого інформаційного банку підприємства (1,15 балів), найвищу - показник якості організації єдиного інформаційного простору (2 бали).

Отже, до переваг інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством належить: перебування документів в структурному підрозділі; дотримання принципу розбіжності; застосування всіх форм статистичної і бухгалтерської звітності; збереження інформації в документному і електронному виді.

До недоліків інформаційного забезпечення належать: завжди достовірні і своєчасна інформація, чітка її адресність; не завжди чітко визначені джерела і споживачі інформації; відсутність спеціалізованого відділу для збору, обробки і аналізу інформації; рівень кваліфікації робітників збору, обробки, аналізу інформації не відповідає сучасним вимогам; існуючі методики збору й обробки інформації неудосконалені, рівень механізації й автоматизації її збору і обробки низький; інформаційні потоки між рівнями управління підприємством, функціональними підрозділами і спеціалістами одного рівня, між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства неудосконалені.

### 2.3 Маркетингові дослідження, як умова інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства

В процесі стратегічного управління при здійсненні маркетингової діяльності спеціалісти ТОВ «Борисфен трейдінг» постійно мають справу з інформацією. Ефективність рішень, що приймаються у вирішальній мірі залежить від повноти та достовірності інформації, від міри поінформованості керівництва про стан торговельно–господарської діяльності підприємства. Це потребує проведення маркетингових досліджень які передбачають систематичне нагромадження бази даних, необхідних для визначення та реалізації стратегії фірми, її маркетингової діяльності, що пов'язано зі збиранням, аналізом, опрацюванням інформації, звітності про наслідки проведеної роботи.

Оцінка використання джерел маркетингової інформації та якості її збору надана в табл. 2.15 – 2.20.

Якість збору маркетингової інформації слід визначати як ступінь відповідності принципам збору маркетингової інформації: науковість, систематичність, комплексність, оперативність, регулярність, об'єктивність, економічність, точність, обґрунтованість, репрезентативність і релевантність.

Таблиця 2.15. Використання джерел інформації при маркетинговій розвідці в ТОВ «Борисфен трейдінг»

Види джерел інформації при маркетинговій розвідці								Частка використаних джерел інформації при маркетинговій розвідці в загальному їх обсязі
Газети і журнали	Телебачення і радіо	Статистичні публікації	Виставки та презентації	Сторонні постачальники інформації	Монографічна література з проблем маркетингу та торгівлі	Комерційні бази електронні даних	Бесіди з співробітниками	
+	+	+	-	+	-	+	+	75

„+” – використовується; „-” – не використовується.

**Таблиця 2.16. Використання джерел внутрішньої інформації в ТОВ  
«Борисфен трейдінг»**

Види джерел внутрішньої інформації					Частка використаних джерел внутрішньої інформації
Дані управлінського обліку	Бухгалтерська звітність	Статистич-на звітність	Фінансова звітність	Інші джерела інформації	
+	+	+	+	-	80

„+” – використовується; „-” – не використовується.

Оцінку якості збору маркетингової інформації, проведемо експертним шляхом за допомогою 5-ти бальної оцінки: „5 балів” – максимальна відповідність, „4 бали” – висока відповідність, „3 бали” – середній рівень відповідності, „2 бали” – задовільна відповідність, „1 бал” – низький рівень відповідності. Проведене нами дослідження використання джерел маркетингової інформації та якості її збору в ТОВ «Борисфен трейдінг» свідчить, що недостатньо використовуються такі джерела маркетингової інформації як монографічна література з проблем маркетингу та торгівлі, сторонні постачальники інформації, недостатньо уваги приділяється бесідам з співробітниками.

**Таблиця 2.17. Використання напрямків маркетингових досліджень в  
ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Напрямки маркетингових досліджень										Частка використаних напрямків маркетингових досліджень в загальному їх обсязі
Дослідження ринку	Дослідження споживачів	Дослідження конкурентів	Вивчення фірмової структури ринку	Дослідження товарів	Дослідження цін	Дослідження збуту та розподілу	Дослідження системи стимулювання збуту і реклами	Дослідження персоналу	Інші напрямки маркетингових досліджень	
+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	80

„+” – використовується; „-” – не використовується.

Таблиця 2.18. Оцінка якості збору інформації при маркетинговій розвідці ТОВ «Борисфен трейдінг»

Види джерел інформації при маркетинговій розвідці								Загальна оцінка
Газети і журнали	Телебачення і радіо	Статистичні публікації	Виставки та презентації	Сторонні постачальники інформації	Монографічна література проблем маркетингу та торгівлі	Комерційні бази електронних даних	Бесіди співробітниками	
3,5	3,4	3,4		3,1		3,3	2,7	19,4

Таблиця 2.19. Оцінка якості збору внутрішньої інформації ТОВ «Борисфен трейдінг»

Види джерел внутрішньої інформації					Загальна оцінка
Дані управлінського обліку	Бухгалтер-ська звітність	Статистич-на звітність	Фінанси-ова звітність	Інші джерела інформації	
4	4	3,9	3,9		19,4

Таблиця 2.20. Оцінка якості збору маркетингової інформації при проведенні маркетингових досліджень ТОВ «Борисфен трейдінг»

Напрямки маркетингових досліджень										Загальна оцінка якості збору маркетингової інформації при проведенні маркетингових досліджень
Дослідження ринку	Дослідження споживачів	Дослідження конкурентів	Вивчення фірмової структури ринку	Дослідження товарів	Дослідження цін	Дослідження збуту та розподілу	Дослідження системи стимулювання збуту і реклами	Дослідження персоналу	Інші напрямки маркетингових досліджень	
4	3,9	4,2		4,2	3,8	4,3	4,1		3,6	32,1

Не достатньо використовуються джерела управлінського обліку, що виступають основою здійснення управління підприємством. На ТОВ «Борисфен

трейдинг» спостерігається низька якість збору інформації при проведенні маркетингових досліджень персоналу, що не дозволяє здійснювати дієву інформаційну підтримку маркетингової кадрової політики підприємства, що негативно впливає на діяльність підприємства в цілому.

Проведемо розрахунки показника ступеня використання джерел маркетингової первинної та вторинної інформації ТОВ «Борисфен трейдинг» за наступною формулою 1.3.

Максимальне значення комплексного показника ступеня використання джерел маркетингової первинної і вторинної інформації 115 балів.

Шкала для оцінки комплексного показника ступеня використання джерел маркетингової первинної і вторинної інформації:

115 – 88 балів - використовуються з максимальною віддачею;

87,9 – 66 балів - використовуються дуже добре;

65,9 – 44 балів – використовуються достатньо добре;

43,9 – 22 балів – використовуються задовільно;

21,9 – 0 балів - використовуються погано.

Отже,  $K_{пв} = 0,75 * 19,4 + 0,80 * 19,4 + 0,80 * 32,1 = 55,78$

Таким чином, можна зробити висновок, що в ТОВ «Борисфен трейдинг» достатньо високий ступінь використання джерел маркетингової інформації при проведенні маркетингових досліджень.

В ТОВ «Борисфен трейдинг» маркетинговими дослідженнями займаються спеціалісти відділу організації торгівлі.

Процес проведення маркетингового дослідження в ТОВ «Борисфен трейдинг» (рис. 2.6) передбачає здійснення низки етапів, стадій, операцій, серед яких: визначення проблеми, аналіз вторинної інформації, одержання первинної інформації, аналіз даних, вироблення рекомендацій, використання результатів.

На першому етапі спеціалісти визначають проблеми й цілі дослідження, виявляються можливості їх розв'язання, формується робоча гіпотеза дослідження. На основі головної мети підприємство формується і встановлюються основні цілі маркетингових досліджень, такі як:

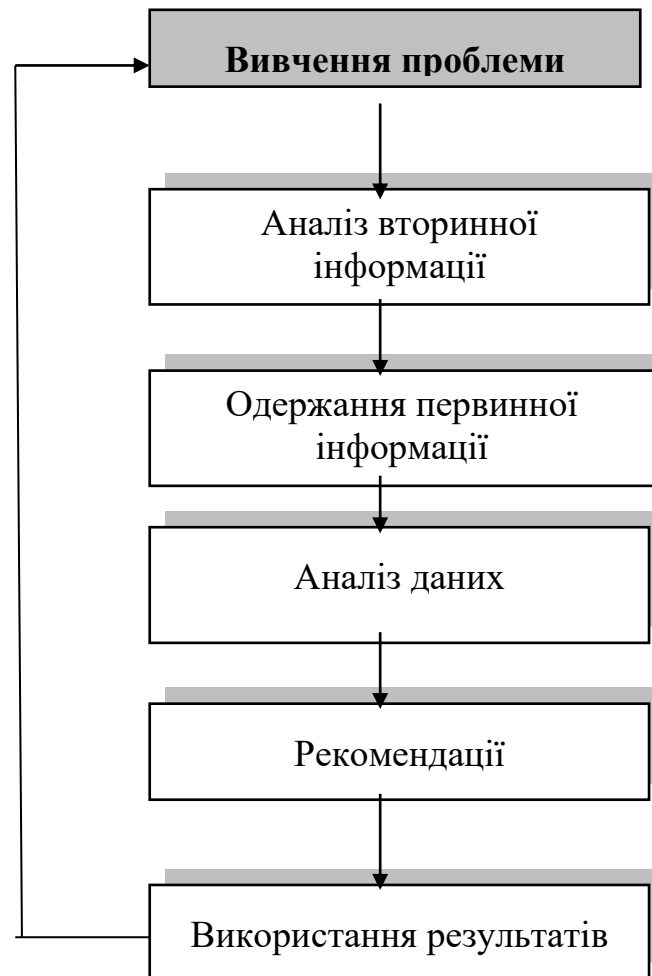


Рис. 2.6. Процес проведення маркетингових досліджень в ТОВ «Борисфен трейдінг»

- дослідження поведінки споживачів;
- дослідження попиту на товари;
- дослідження тенденцій ділової активності конкурентів;
- дослідження ефективних способів просування товарів та інші.

Для виявлення проблеми спеціалісти ТОВ «Борисфен трейдінг» використовують два основних підходи:

1. аналіз результатів господарської діяльності та виконання планів маркетингу;
2. експертне опитування.

На підприємстві за відсутністю автоматизованої інформаційної бази спеціалісти використовують звітні, нормативні та статистичні документи і ті

частку інформації з інших ділянок управління, де не використовується обчислювальна техніка. Процес цей досить трудомісткий.

Експертні оцінки широко використовуються спеціалістами підприємства в маркетингових дослідженнях, бо надають достатньо надійну, а інколи єдино придатну інформацію.

В процесі дослідження спеціалісти ТОВ «Борисфен трейдінг» використовують як вторинні, так і первинні дані, або ж ті, й інші.

Різновидом вторинної інформації є дані, отримані на виставках, презентаціях, ярмарках тощо.

Вторинна і первинна інформація ТОВ «Борисфен трейдінг» має як свої переваги так і недоліки (табл. 2.21, 2.22).

**Таблиця 2.21. Переваги і недоліки вторинних даних ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Переваги вторинних даних	Недоліки вторинних даних
можливість мати комплексне уявлення про сутність проблеми, яка цікавить;	не гарантовану надійність інформації;
достовірність;	можливість відсутності вкрай необхідних даних
наявність кількох джерел інформації	наявність нерідко суперечливих показників
можливість ознайомлення з даними, самостійне одержання яких досить утруднене, а то й недоцільне.	інформація може стати застарілою
низька ціна	не завжди зрозуміла методологія проведення дослідження
оперативність отримання	

**Таблиця 2.22. Переваги і недоліки первинних даних ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Переваги первинних даних	Недоліки первинних даних
збираються вони відповідно до чітко визначених цілей конкретного дослідницького завдання;	збирання даних може забрати багато часу;
методологія збирання інформації відома і контролюється підприємством;	можуть виникнути великі затрати;
результати доступні для підприємства і обмеження для покупців;	деякі види інформації можна не отримати;
можливе визначення надійності.	підприємство може виявитись неспроможним збирати первинні дані.

Проведемо дослідження процесу здійснення маркетингової діагностики, як частки маркетингових досліджень ТОВ «Борисфен трейдінг», за допомогою методики, аналогічної дослідженню підсистеми збору маркетингової інформації. Для чого розрахуємо показник якості здійснення маркетингової діагностики за наступною формулою 1.4

Якість моніторингу маркетингового середовища та якість використання методів обробки інформації (табл. 2.23 - 2.26) слід визначати як ступінь відповідності принципам моніторингу маркетингового середовища та використання методів обробки інформації: науковість, систематичність, комплексність, оперативність, регулярність, об'єктивність, економічність, точність, обґрунтованість, репрезентативність і релевантність.

**Таблиця 2.23. Використання методів обробки інформації при здійсненні маркетингової діагностики ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Види методів обробки інформації при здійсненні маркетингової діагностики							Частка використаних методів обробки інформації при здійсненні маркетингової діагностики
Економіко-статистичні	Економіко-математичні	Експертні	Регресійні моделі	Кореляційні	Імітаційні	Інші методи	
+	+	+	+	+	-	+	0,85

„+” – використовується; „-” – не використовується.

Оцінку якості моніторингу маркетингового середовища та якості використання методів обробки інформації проведемо за допомогою 5-ти бальної оцінки: „5 балів” – максимальна відповідність, „4 бали” – висока відповідність, „3 бали” – середня відповідність, „2 бали” – задовільна відповідність, „1 бал” – низька відповідність. Максимальне значення показника якості здійснення маркетингової діагностики 115 балів.

Шкала для оцінки показника якості здійснення маркетингової діагностики:

115 – 88 балів - максимально висока якість;



- 87,9 – 66 балів - висока якість;  
 65,9 – 44 балів – середня якість;  
 43,9 – 22 балів – не достатня якість;  
 21,9 – 0 балів - низька якість.

Табл. 2.24. Використання напрямків моніторингу маркетингового середовища ТОВ «Борисфен трейдінг»

Напрямки моніторингу маркетингового середовища																
Маркетингове макросередовище				Маркетингове мікросередовище												Частка використаних напрямків маркетингового середовища
				Зовнішнє мікросередовище					Маркетинговий зріз внутрішнього середовища							
Політико-правове середовище (ППС)	Економічне середовище (ЕС)	Соціально-культурне та екологічне середовище (СКЕКЛС)	Технологічне середовище (ТС)	Постачальники (П)	Споживачі (С)	Маркетингові посередники (МП)	Конкуренти (Кр)	Контактні аудиторії (КА)	Маркетингова товарна політика (МТП)	Маркетингова цінова політика (МЦП)	Маркетингова політика розподілу (МІР)	Маркетингова політика комунікацій (МПК)	Персонал (Перс)	Витрати (В)	Прибутки (Пр)	
+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	0,87

„+” – використовується; „-” – не використовується.

Таблиця 2.25. Оцінка якості використання методів обробки інформації при здійсненні маркетингової діагностики ТОВ «Борисфен трейдінг»

Види методів обробки інформації при здійсненні маркетингової діагностики							Загальна оцінка якості використання методів обробки інформації при здійсненні маркетингової діагностики
Економіко-статистичні	Економіко-математичні	Експертні	Регресійні моделі	Кореляційні	Імітаційні	Інші методи	
3,8	3,8	3	3,2	3,2		2,8	19,8

Таблиця 2.26. Оцінка якості моніторингу маркетингового середовища  
ТОВ «Борисфен трейдінг»

Напрямки моніторингу маркетингового середовища																	
Маркетингове макросередовище				Маркетингове мікросередовище													Загальна оцінка якості моніторингу маркетингового середовища
				Зовнішнє мікросередовище					Маркетинговий зріз внутрішнього середовища								
Політико-правове середовище (ППС)	Економічне середовище (ЕС)	Соціально-культурне та екологічне середовище (СЕКЕЛС)	Технологічне середовище (ТС)	Постачальники (П)	Споживачі (С)	Маркетингові посередники (МП)	Конкуренти (Кр)	Контактні аудиторії (КА)	Маркетингова товарна політика (МТП)	Маркетингова цінова політика (МЦП)	Маркетингова політика розподілу (МІР)	Маркетингова політика комунікацій (МПК)	Персонал (Перс)	Витрати (В)	Прибутки (Пр)		
3,2	3,2		3	4	3,9	3,8	3,6	3,2	3,9	4	3,8	3,8		3,7	4	51,1	

Таким чином, можна зробити висновок, що комплексний показник якості здійснення маркетингової діагностики ТОВ «Борисфен трейдінг» склав 64,35 бали, що відповідає середній якості здійснення маркетингової діагностики, що свідчить про зацікавленість керівництва підприємств в своєчасним отриманні релевантної маркетингової інформації..

Як свідчить аналіз якості здійснення моніторингу маркетингового середовища в ТОВ «Борисфен трейдінг», таким напрямком дослідження як персонал, соціально-культурне та екологічне середовище приділяється неналежна увага. ТОВ «Борисфен трейдінг» акцентують на моніторингу прибутків підприємства, а моніторинг витрат відходить на друге місце, в той час коли витрати безпосередньо впливають на прибутки.

У практиці маркетингу ТОВ «Борисфен трейдінг» використовуються різні методи збирання первинних даних: спостереження, експеримент, опитування,

імітація. Одним з найбільш ефективних методів отримання в ТОВ «Борисфен трейдінг» інформації є опитування продавців і спеціалістів. Цей метод дозволяє отримати таку інформацію, яку не можна зібрати, використовуючи інші методи.

Інформація від респондентів при проведенні опитувань в ТОВ «Борисфен трейдінг» збирається трьома засобами:

1. Шляхом завдання запитань респонденту, відповіді на які він фіксує;
2. Шляхом завдання питань за допомогою комп'ютера;
3. Шляхом самостійного заповнювання анкети респондентами.

Можна виділити наступні методи збору даних ТОВ «Борисфен трейдінг» при проведенні опитування населення і спеціалістів:

- інтерв'ю, що здійснюється на дому у респондентів;
- інтерв'ювання відвідувачів у магазині;
- інтерв'ю у офісах;
- традиційне телефонне інтерв'ю;
- телефонне інтерв'ю за допомогою комп'ютера;
- групове самостійне заповнювання анкет;
- дослідження по пошті.

Аналіз повноти реалізації процесів, що повинні забезпечити ефективність здійснення маркетингових досліджень (табл. 2.27) поведемо експертним шляхом, використовуючи 3-х бальну шкалу оцінки за певним критерієм.

**Таблиця 2.27. Аналіз повноти реалізації процесів, що забезпечують ефективність здійснення маркетингових досліджень ТОВ «Борисфен трейдінг», бали**

Критерії оцінки	Оцінка, бали
1	2
Визначення джерела первинної та вторинної інформації, що необхідно використовувати під час здійснення маркетингових досліджень.	2
Визначення найбільш прийнятних методів пошуку та обробки інформації.	2
Визначення часу збору інформації.	2

Продовження табл. 2.27

1	2
Визначення термінів збору інформації.	2
Визначення періодичності збору інформації.	2
Формування цілеспрямованих потоків первинної та вторинної інформації.	2
Визначення обсягу витрат на здійснення маркетингових досліджень.	1
Визначення джерел фінансування витрат на здійснення маркетингових досліджень.	1
Визначення необхідних ресурсів для організації ефективного здійснення маркетингових досліджень.	1
Розробка заходів щодо організації здійснення маркетингових досліджень.	2
Визначення напрямків маркетингових досліджень.	3
Визначення порядку здійснення маркетингових досліджень.	3
Визначення звітності відповідальних за здійснення маркетингових досліджень.	1
Виділення центрів відповідальності за певні процеси здійснення маркетингових досліджень.	2
Формалізація розподілу відповідальності за певні процеси здійснення маркетингових досліджень.	1
Належне кадрове забезпечення процесу здійснення маркетингових досліджень.	2
Використання всіх запланованих джерел надходження інформації.	2
Використання сучасних технологій пошуку інформації.	2
Використання сучасних технологій накопичення інформації.	3
Використання сучасних технологій збереження інформації.	3
Використання сучасних технологій структуризації інформації.	2
Впровадження сучасних методів обробки та аналізу інформації.	2
Підвищення рівня автоматизації робіт щодо обробки інформації.	2
Використання сучасних інформаційно-технологічних засобів щодо обробки інформації.	2
Визначення форм представлення результатів маркетингових досліджень.	2
Визначення дозволу на доступ до інформації про результати здійснення маркетингових досліджень.	2
Систематизація отриманої інформації за основними напрямками здійснення маркетингових досліджень.	2
Створення накопичувальної картотеки за основними напрямками здійснення маркетингових досліджень.	2
Загальна оцінка повноти реалізації процесів щодо здійснення маркетингових досліджень.	57

Для узагальнення результатів оцінки скористаємось наступною шкалою:  
до 56 балів - процеси щодо забезпечення ефективності здійснення маркетингових досліджень реалізуються недостатньо;

від 57 балів до 76 балів - процеси щодо забезпечення ефективності здійснення маркетингових досліджень в основному реалізуються;

біль ніж 76 балів - процеси щодо забезпечення ефективності здійснення маркетингових досліджень реалізуються достатньо.

Таким чином, можна зробити висновок, що на ТОВ «Борисфен трейдінг» в основному реалізуються процеси щодо забезпечення ефективності здійснення маркетингових досліджень (57 балів). Однак підприємством не реалізуються наступні процеси щодо забезпечення ефективності здійснення маркетингових досліджень: визначення обсягу витрат на здійснення маркетингових досліджень, визначення джерел фінансування витрат на здійснення маркетингових досліджень, визначення необхідних ресурсів для організації ефективного здійснення маркетингових досліджень, визначення звітності відповідальних за здійснення маркетингових досліджень, формалізація розподілу відповідальності за певні процеси здійснення маркетингових досліджень, що знижує їх корисність для підприємства.

В результаті проведення дослідження інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління на ТОВ «Борисфен трейдінг», можливо зробити висновки.

1. Експертна оцінка якості інформації, яка використовується в процесі стратегічного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» показала, що найвищу оцінку одержали наступні показники якості інформації, яка використовується підприємством: своєчасність (30 балів) і вірогідність (30 балів), а найменшу - адресність (16 балів) і багаторазовість використання (14 балів). Отже аналіз якості інформаційного забезпечення процесу управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» показав на високу якість інформації, яка використовується в процесі управління (246 балів з 280 можливих).

2. ТОВ «Борисфен трейдінг» практично не використовуються такі загальнодоступні джерела інформації, як: виставки, презентації, дні відкритих дверей, вузькоспеціалізовані друковані видання, кон'юнктурні огляди.

3. Основними проблемами в області інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» є: недостатність використання первинних даних (9 балів), недосконалість методик аналізу і прогнозування основних показників (9 балів), низький рівень проведення маркетингових досліджень (10 балів), несистематичний збір інформації (10 балів), низький рівень кваліфікації фахівців в області застосування сучасних методів збору й обробки інформації (10 балів).

4. Виконання основних функцій управління інформацією щодо стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг» знаходиться на середньому рівні, про що свідчать отриманий показник оцінки 7,33 бали. Недостатньо уваги ТОВ «Борисфен трейдінг» приділяють плануванню інформації 5,75 балів відповідно. Більше уваги в ТОВ «Борисфен трейдінг» приділяють контролю інформації (9 балів).

5. Оцінка якості організації інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» показала, що оцінка якості організації інформаційного забезпечення процесу управління в ТОВ «Борисфен трейдінг».

6. В ТОВ «Борисфен трейдінг» достатньо високий ступінь використання джерел маркетингової інформації при проведенні маркетингових досліджень.

7. Процес проведення маркетингового дослідження в ТОВ «Борисфен трейдінг» передбачає: визначення проблеми, аналіз вторинної інформації, одержання первинної інформації, аналіз даних, вироблення рекомендацій, використання результатів.

8. ТОВ «Борисфен трейдінг» недостатньо використовуються кореляційні, регресійні та імітаційні методи обробки маркетингової інформації при прийнятті стратегічних рішень.

9. У практиці маркетингу ТОВ «Борисфен трейдінг» використовуються різні методи збирання первинних даних: спостереження, експеримент, опитування, імітація.

10. Аналіз повноти реалізації процесів, що повинні забезпечити ефективність здійснення маркетингових досліджень показав, що на ТОВ «Борисфен трейдінг» в основному реалізуються процеси щодо забезпечення ефективності здійснення маркетингових досліджень (57 балів).

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

#### **3.1 Використання нових інформаційних технологій в інформаційно-аналітичному забезпеченні стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг»**

На сучасному етапі розвитку економіки України існує об'єктивна необхідність автоматизації процесів і функцій стратегічного управління підприємством на засадах маркетингу, використання для цих цілей засобів обчислювальної техніки і нових інформаційних технологій.

Насамперед, це зумовлено гострою потребою в інформації, що відбиває внутрішній фактичний стан справ на підприємстві (науково-технічний потенціал, можливості збуту товарів, рівень прибутку й ін.) і зовнішнього середовища (ринок, попит на товари, конкуренція, рівень ціни і т.д.). Ця інформація є основою для розробки стратегії і тактики розвитку підприємства, подальшого контролю їх реалізації, прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У зв'язку з цим обробка інформації традиційними методами не відповідає вимогам ефективності управління підприємством на засадах маркетингу, тому що в управлінні підприємством використовуються значні обсяги інформації, існують складні інформаційні зв'язки між показниками, а також тенденції постійного росту обсягів інформації, яка обробляється. Це зумовлює необхідність організації автоматизованих систем збору, передачі, нагромадження й обробки інформації.

Передумовами впровадження в ТОВ «Борисфен трейдінг» інформаційних технологій також є:



- 1) складність вивчення й аналізу попиту споживачів, що передбачає використання економіко-математичних методів і моделей для прогнозування і планування господарської діяльності підприємства;
- 2) трудомісткість економічного аналізу діяльності підприємства;
- 3) потреба визволити управлінський апарат від виконання узагальнених і повторюваних робіт, а також підвищення ефективності управлінської праці;
- 4) загальна методологія економічного аналізу, бухгалтерського обліку дає можливість використовувати стандартні пакети прикладних програм для ПК, доступних для користувачів, що не мають глибоких спеціальних знань у сфері програмування.

При цьому повинна здійснюватися автоматизація і модернізація методів виконання функцій стратегічного управління (табл. 3.1), вдосконалення інформаційних потоків.

**Таблиця 3.1. Автоматизація функцій стратегічного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Відділи	Функції
Бухгалтерія Відділ кадрів	Облік результатів різних видів діяльності підприємства, складання встановлених законодавством документів і звітів, аналіз стратегічних рішень, проведення інвентаризацій, тарифікація і розрахунок заробітної платні і т.п.
Відділ організації торгівлі	<p>Збір інформації про товар, забезпечення мінімального запасу на складі, пошук нових постачальників, ведення бази рекламацій і дозвіл спірних питань, аналіз незадоволених заявок, одержання різних видів звітності і т.п.</p> <p>Забезпечення задоволення попиту контрагентів на товари, організація його оптимального розміщення, резервування по складському розрізі з урахуванням особливостей товару, оптимізація використання складських приміщень, планування вантажно-розвантажувальних робіт, використання спеціалізованого торгового обладнання, планування доставки товарів, складання графіків внутрішніх перевезень.</p> <p>Відстеження використання договорів відповідно до фінансового і товарного календаря.</p>

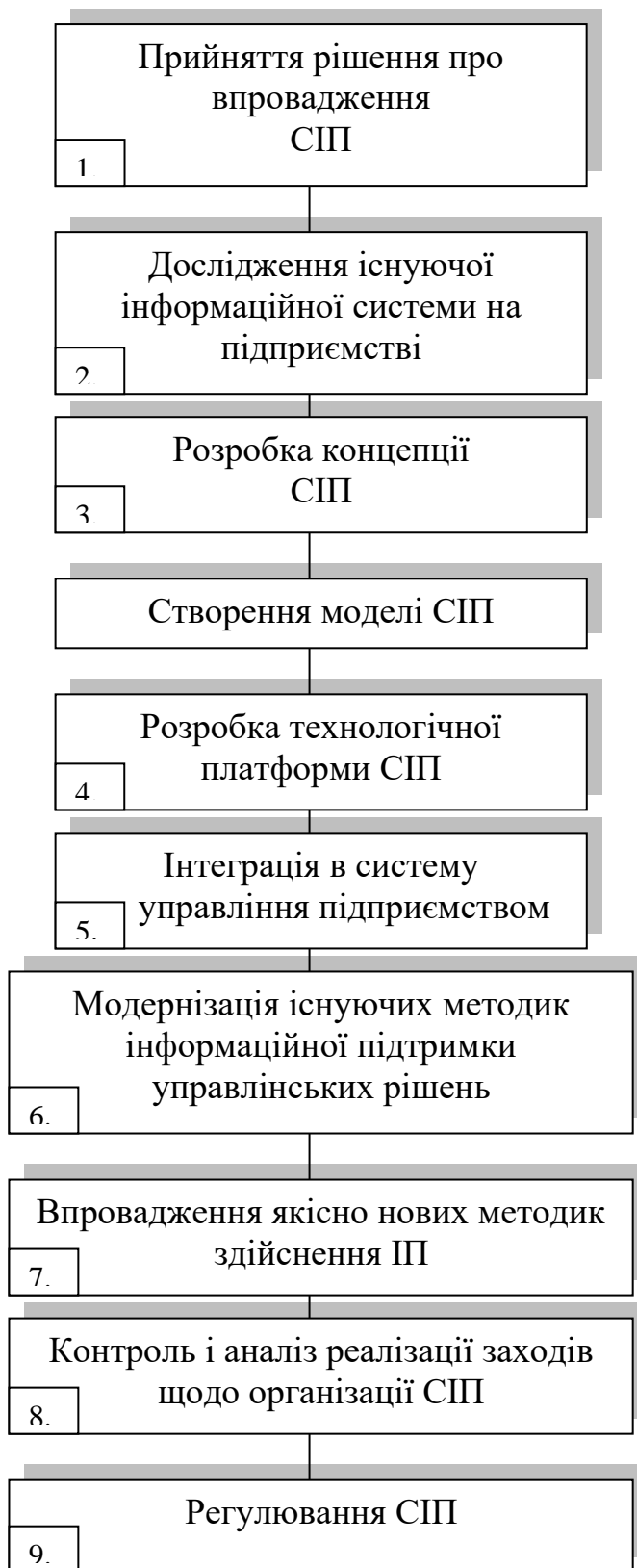
Застосування інформаційних технологій надасть керівнику і фахівцям ТОВ «Борисфен трейдінг» можливість оперативно одержувати доступ до будь-якої накопиченої інформації й ефективно використовувати її в процесі прийняття рішень, буде сприяти повідомленню інформації до місця створення і використання знань, нададуть кошти як по аналізі інформації, так і по процесах вироблення управлінського рішення, порівняльній оцінці альтернативних варіантів рішення, прогнозуванню і розробці сценаріїв очікуваного розвитку ситуації, розробці планів і програм реалізації процесів, тому що без їх використання ухвалення управлінського рішення утруднено.

Рішення питань комплексного впровадження нових технологій обробки інформації в ТОВ «Борисфен трейдінг» вимагає комплексного підходу. Важливо не тільки враховувати техніко-економічні й організаційні аспекти управління, але і вплив упровадження нових технологій на положення працівника в торговому процесі. Необхідно враховувати образ дій, трудові функції, здібності, навички й умови роботи, що забезпечують підприємство інформацією.

Формування системи інформаційної підтримки стратегічних управлінських рішень ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна здійснюватись поетапно (рис. 3.1).

Побудова даної системи, у першу чергу, вимагає правильної організації СП, тому що вона є основним чинником обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, тобто головною підсистемою є підсистема організації інформаційної підтримки (ПОІП).

До складу ПОІП входять наступні структурні елементи: організація інформаційного обміну на підприємстві, організація підсистем збору маркетингової інформації, маркетингової діагностики та системи негайного реагування, організація єдиного інформаційного простору, формування уніфікованого інформаційного банку підприємства.



**Рис. 3.1. Рекомендована блок-схема процесу формування системи інформаційної підтримки стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Отже, можна зробити висновок що, для поліпшення інформаційної підтримки стратегічного управління на ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна бути сформована система інформаційної підтримки, яка дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, підвищити гнучкість управління підприємством.

Стратегічне управління ТОВ «Борисфен трейдінг» зв'язано з використанням значної кількості розрахункових операцій, прогнозуванням і оптимізацією необхідних показників, розглядом значної кількості варіантів і вибором оптимального з них. Можливість формалізації переважно кількості задач по управлінню підприємством, використання сучасних економіко - математичних методів і моделей для рішення слабо структурованих задач у ТОВ «Борисфен трейдінг» забезпечить ефективність використання персональних комп'ютерів (ПК) при виконанні фахівцями різних функцій.

В даний час, з метою інтенсифікації розумової й управлінської праці фахівців підприємства, розробляються і набувають широкого застосування автоматизовані робочі місця (АРМ), що функціонують на базі персональних ПК.

Організація АРМ у ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна ґрунтуватися на виконанні нових функцій: уведення даних, ведення баз даних, робота з екранними формами як з документами, використовуються нові форми представлення результативної інформації (графічна, багатовіконне відображення даних). Функціональні АРМи обліку систематизованої інформації повинні формувати стандартні (уніфіковані) запису в кілька блоків (по цілям), що у будь-який момент, у якому-небудь угрупованні можна вивести по запиті, а за звітний період узагальнити і вивести на екран дисплея і на паперовий носій необхідну інформацію. Для цього в ТОВ «Борисфен трейдінг» пропонується впровадити і використовувати прикладну систему «Галактика/рішення для торгівлі», що являє собою середовище управління бізнесом у промисловості і торгівлі з реалізацією повного ринкового циклу: аналіз ринку, макропланування, бізнес - планування, планування операцій, виконання

господарських операцій, відображення дій, що мали місце в бухгалтерському обліку і звітності, аналіз господарської і фінансової діяльності.

Система «Галактика/ Рішення для торгівлі» підтримує багаторівневі схеми торгівлі (система офісів, вилучені філії і склади), дозволяє вести систему договорів, облік експортно-імпортних операцій, підтримує різноманітні схеми резервування товару і багатоплановість бухгалтерського обліку.

До складу системи входить кілька базових модулів («Складський облік», «Управління консигнаційним товаром», «Управління роздрібною торгівлею», «Маркетинг», «Автотранспорт», «Управління ремонтами», «Фінансове планування», «Фінансовий аналіз» і ін.), що реалізують контури адміністративного управління, оперативного управління, бухгалтерський облік.

Таким чином, впровадження універсального програмного продукту «Галактика/ Рішення для торгівлі» дозволить керівникам ТОВ «Борисфен трейдінг» регулярно і по запиті одержувати необхідні звіти й аналітичні довідки; бухгалтерії – оперативно формувати пакет необхідних документів; менеджерам – мати актуальну картину по всіх позиціях товарів і т.д.

Автоматизований спосіб ведення інформації припускає й інші особливості його організації. У першу чергу це організація збору таким чином, щоб протягом визначеного часу забезпечувалася б повна схоронність даних, висока їхня вірогідність і надійний захист, простота відновлення.

Усі зміни і доповнення, що здійснюються в масивах, що зберігаються, протоколюються ПК із указівкою користувача, дати, а також записом операції по зміні і доповненню даних.

Технологія інформаційної діяльності припускає створення системи запису (цифровий і текстовий) інформації з використанням засобів комп'ютерної техніки, стандартних і спеціальних форм носіїв інформації, формування банку даних по кожнім постачальнику, конкуренту, їх асортиментній і ціновій політиці, збуту, стимулюванню і рекламній діяльності.

Для інформації характерна наявність різноманітних форм представлення даних. Перед обробкою даних, зв'язаних з рішенням конкретних задач, обхідно

класифікувати, кодувати, уніфікувати і стандартизувати первинну маркетингову інформацію.

Для управління підприємством характерна розмаїтість даних і їхніх джерел, де вони чи формуються відбиваються (обліково - статистична звітність підприємства, публікації, опитування, конференції, виставки, бази даних інформаційних служб і т.д.). Цю інформацію ТОВ «Борисфен трейдінг» необхідно збирати і вносити в базу дані підприємства для подальшої обробки, постійно підтримувати в актуальному стані. При цьому необхідно забезпечити оперативність і актуальність інформації, що дуже важливо для прийняття рішень. Це зумовлює необхідність організації в ТОВ «Борисфен трейдінг» локальної інформаційно-обчислювальної мережі, побудова розподільної системи обробки даних, створення баз і банків даних, що містять інформацію для виконання функцій управління.

Локальна комп'ютерна мережа являє собою сукупність комп'ютерів, з'єднаних лінією зв'язку і підключених до єдиного каналу передачі даних. Таке з'єднання дозволить користувачам (фахівцям) ТОВ «Борисфен трейдінг»:

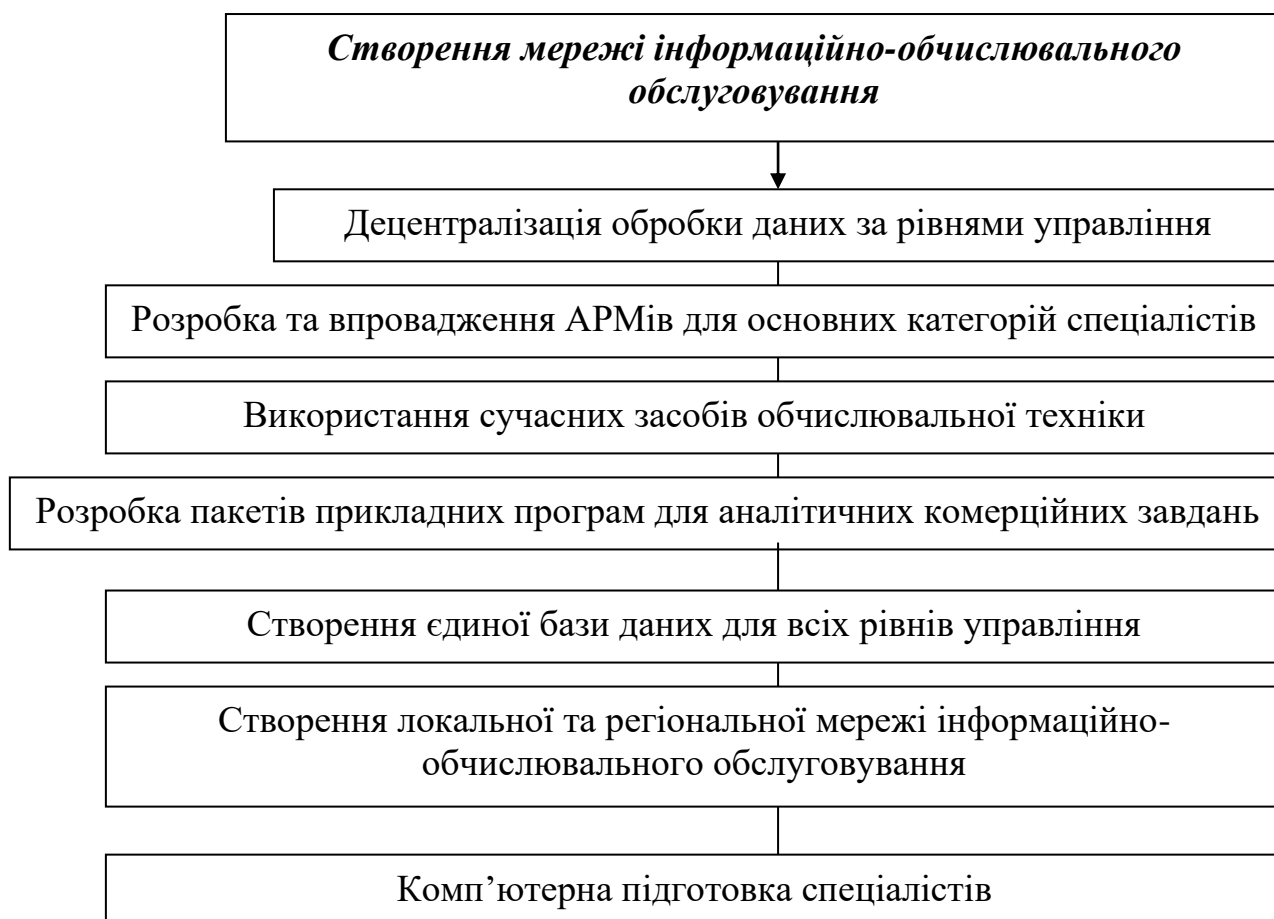
- мати загальні ресурси (технічні, програмні й інформаційні);
- розділяти дані;
- мати доступ і управління даними з різних робочих місць;
- працювати з різними програмними засобами;
- використовувати можливості електронної пошти з мережі.

Важливою умовою для впровадження нових інформаційних технологій і організації інформаційних систем у ТОВ «Борисфен трейдінг» є вдосконалення організації стратегічного управління підприємством, а також високі вимоги до якості цього процесу, рівень якого прямо впливає на виживання підприємства, подальший ріст обсягів збуту і прибутку. Таким чином, організаційна структура ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна базуватися на використанні обчислювальної техніки, нових інформаційних технологій, а також передбачати організацію і послідовне вдосконалення інформаційної системи. Для кожного з фахівців з числа адміністративно-управлінського апарату необхідно визначити

регламентацію діяльності, що включає, основним образом, посадові і правові обов'язки, а також міру відповідальності за доручену справу. Ця інформація повинна визначати: кому, яка; у який час і в якому виді повинна надходити інформація для використання в процесі вироблення управлінських рішень.

У ТОВ «Борисфен трейдінг» для ефективності управління доцільно створити інформаційно - управлінські системи, що служать для видачі адміністрації інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень. Прикладами інформаційно - керуючої системи можуть бути: щотижневий звіт про чи продаж товарний звіт, звіт про кон'юнктуру власний ринок, щоденний огляд прайс - листів.

ТОВ «Борисфен трейдінг» повинно впровадити в свою діяльність мережу інформаційно-обчислювального обслуговування (рис. 3.2.)



**Рис. 3.2. Рекомендована блок-схема створення мережі інформаційно-обчислювального обслуговування в ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Ефективність інформаційного забезпечення стратегічного управління діяльністю ТОВ «Борисфен трейдінг» залежить від ефективності його планування, під час якого підприємство повинно:

- визначити джерела первинної та вторинної інформації, що необхідно використовувати під час здійснення підтримки прийняття управлінських рішень щодо управління;
- вибрати найбільш прийнятні методи пошуку та обробки інформації;
- визначити час, терміни, періодичність збору інформації;
- здійснити формування цілеспрямованих потоків первинної та вторинної інформації;
- визначити обсяг витрат на інформаційне забезпечення процесу управління;
- визначити необхідні ресурси для організації ефективного інформаційного забезпечення;
- розробити схему документообороту підприємства та схему інформаційних потоків підприємства;
- розробити заходи щодо організації інформаційного забезпечення управління.

Організація інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна передбачати визначення споживачів та постачальників інформації, порядку запитів та відповідей на запити інформації, створення підрозділу інформаційної підтримки управління, виділення центрів відповідальності за певні процеси інформаційного забезпечення, формалізацію розподілу відповідальності, належне кадрове забезпечення процесу інформаційної підтримки управління.

Збір інформації щодо стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг» повинен передбачати використання всіх запланованих джерел надходження інформації та використання сучасних технологій пошуку та накопичення, структуризації та збереження інформації.



Структура мережі АРМ ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна встановлюватись залежно від існуючої структури управління, а зміст функцій, режимів і процедур кожного АРМ визначається цілями та змістом прийняття управлінських рішень на кожному робочому місці.

При поданні інформації в ТОВ «Борисфен трейдінг» слід враховувати запити щодо форми представлення результатів аналізу інформації, а також дозвіл на доступ до інформації.

Формування інформаційної бази щодо стратегічного управління діяльністю підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг» повинно забезпечити якість та безпеку зберігання інформації, систематизацію отриманої інформації за основними напрямками діяльності та створення накопичувальної картотеки за цими напрямками.

### **3.2 Вдосконалення інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством на засадах маркетингу**

В ТОВ «Борисфен трейдінг» інформаційна підтримка стратегічного управління діяльністю підприємства (рис. 3.3 - 3.4) повинна, насамперед, забезпечити ефективне інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства та своєчасну діагностику позиції підприємства, сприяючи підвищенню швидкості та ефективності реакції керівництва на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Формування інформаційного забезпечення передбачає розробку прогресивної системи маркетингової інформації (СМІ) – складової частини інформаційної системи управління (ІСУ). СМІ необхідна на кожному підприємстві, вона повинна займати центральне місце у діяльності служби маркетингу і бути основою для прийняття управлінських рішень. СМІ охоплює наступні підсистеми (блоки): блок збору інформації, систематизацію даних, блок обробки інформації, блок використання інформації.

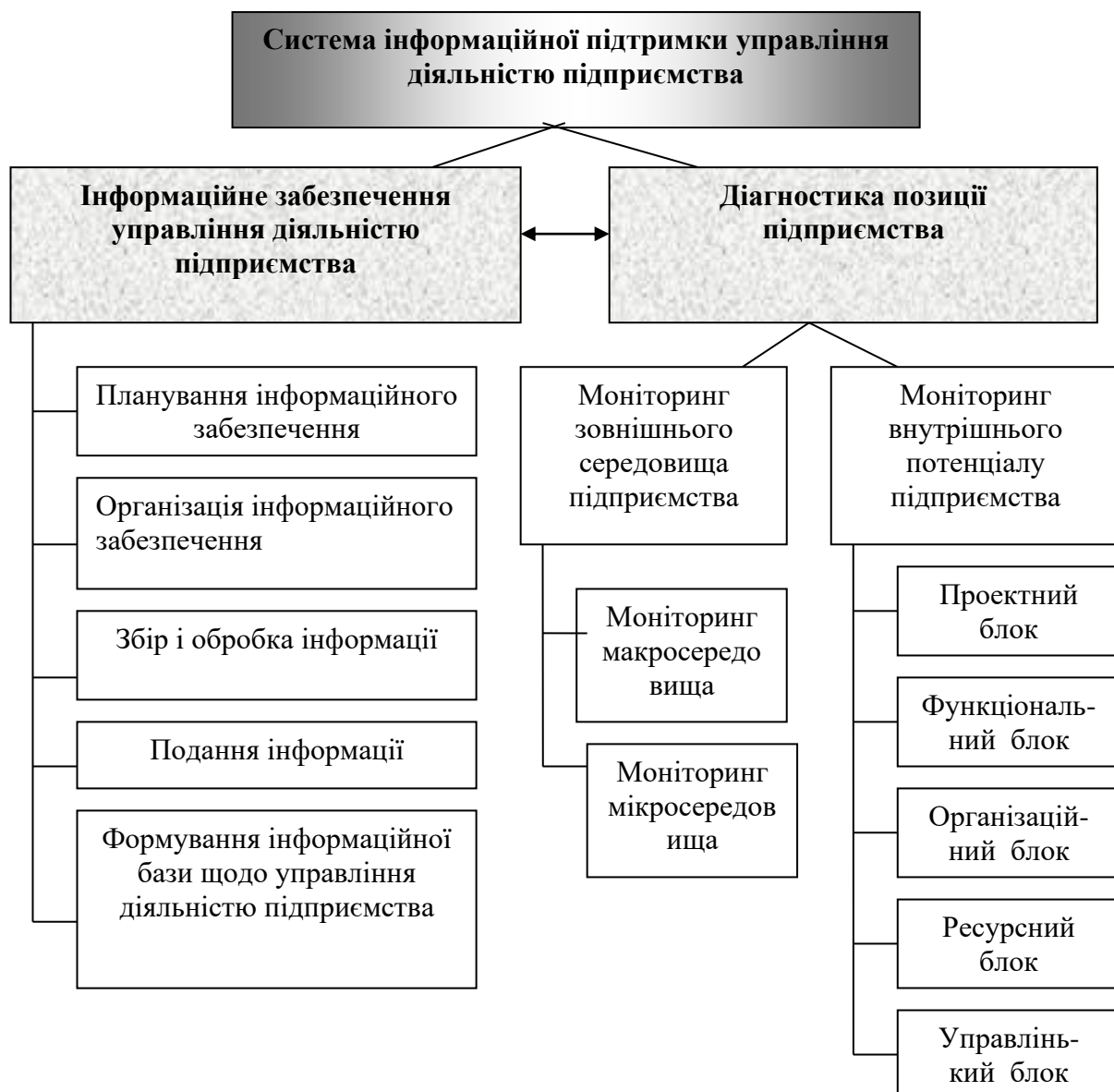


Рис. 3.3. Рекомендована система інформаційної підтримки управління діяльністю підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг»

Підсистема збору інформації займає значне місце посеред усіх маркетингових операцій. При цьому, враховуючи складність середовища функціонування, ТОВ «Борисфен трейдінг» необхідно використовувати комп'ютеризовані інформаційні системи маркетингу. Природно, що їх створення пов'язано з високою трудоємністю, значними витратами, необхідністю мати у штаті професіоналів відповідної кваліфікації.



Рис. 3.4. Алгоритм комплексної системи управління дослідженнями маркетингового середовища ТОВ «Борисфен трейдінг»

Також ТОВ «Борисфен трейдінг» необхідно вести постійний облік даних, накопичуючи інформацію та створюючи банк даних про внутрішнє середовище. Збір інформації, у системі постійного нагляду та зберігання маркетингових даних, пов'язан з використанням різноманітних за характером джерел інформації: внутрішніми (бухгалтерський баланс, фінансові звіти, та інші) та зовнішніми (канали комунікації постійного та збутового впливу, що не обираються). Своєчасність, достовірність та співвідношення інформації обумовлює обґрунтованість розрахунків.

Об'єкти досліджень, а також зміст дослідження в залежності від обраного об'єкту та результати, які підприємство мусить отримати наведені у табл. 3.2.

**Таблиця 3.2. Рекомендовані об'єкти, зміст та результати маркетингових досліджень ТОВ «Борисфен трейдінг»**

Об'єкт	Зміст	Результати
1	2	3
Ринок	Ємність ринку, структура, географія, конкуренція, кон'юнктура.	Прогнози ринку та кон'юнктури, з'ясування факторів успіху, визначення методів ведення конкурентної боротьби.
Покупці	Рівень доходів, вік, стан життєвого циклу сім'ї, потреби, відношення до підприємства мотивація купівель, закономірності поведінки, сила.	Типологія покупців, моделювання поведінки покупців, прогноз попиту на товари підприємства.
Конкуренти	Діючі та потенціальні конкуренти, сила конкурентного тиску, виявлення стратегій активних конкурентів, оцінка їх конкурентоспроможності.	Визначення сильних та слабких підприємств та конкурентів, визначення конкурентних переваг підприємства, оцінка його конкурентоспроможності, розробка конкурентних стратегій.
Постачальники	Конкурентоспроможність, надійність постачальників, доцільність співпраці з ними конкурентоспроможність товарів різних постачальників. Аналіз та оцінка потенційних постачальників.	Оцінка договірної політики підприємства її коректировка, укладення угод на постачання, створення товарних резервів.
Контактні аудиторії	Дійсні та потенційні контактні аудиторії, їх діяльність, можливості, характер та сила впливу на підприємство, основні вимоги.	Визначення кола благодетельних, бажаних та небажаних для підприємства контактних аудиторій, розробка заходів щодо отримання їх прихильності або уникнення контактів.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Ціни	Витрати на збут окремих товарів, рівень цін у порівнянні з конкурентами, вплив цін на окремі товари на поведінку покупців.	Встановлення оптимальних цін, впровадження гнучкої системи знижок з ціни.
Товарний асортимент, реалізація товарів, товарорух	Склад асортименту, його широта та глибина, темпи та обсяги реалізації окремих товарів, ступінь відповідності асортименту до вимог покупців, стан товарних запасів.	Розробка заходів щодо вдосконалення товарного асортименту, збільшення темпів та обсягів реалізації товарів, оптимізація товарних запасів.
Засоби реклами та СТИЗ	Поведінка покупців, постачальників, ефективність реклами та засобів СТИЗ, контакти з покупцями, відношення громади.	Політика
Діяльність та потенціал підприємства	Фінансові результати підприємства, якість кадрового забезпечення, стан матеріальних ресурсів, фінансовий стан підприємства. Технології здійснення основних торгово-оперативних процесів, психологічне забезпечення, ефективність використання ресурсів, характер та ефективність проводимо маркетингової роботи	Визначення підприємства, його потенціалу з'ясування тенденцій, виявлення проблем, розробка заходів щодо поліпшення діяльності підприємства

Підсистема обробки інформації об'єднує методи аналітичних та прогнозних розрахунків та процес їх здійснення. Тепер, на ТОВ «Борисфен трейдінг» більшість функцій (здійснення бухгалтерського обліку, ведення картотек) здійснюється за допомогою найпростіших засобів обчислювальної техніки. Таким чином ТОВ «Борисфен трейдінг» необхідно глибше використовувати сучасну технологію обробки інформації, при цьому використовувати комп'ютер, телекомунікації, різноманітне програмне забезпечення у комплексі, Інтернет.

Надана підсистема утворює потік маркетингової інформації для підсистеми її використання, яка охоплюватиме опис, розповсюдження, прийняття рішень, а також передачу інформації планово-економічному відділу, бухгалтерії, торговому відділу щодо маркетингу, тобто підрозділам, які забезпечують планування, виконання, контроль та зворотній зв'язок ТОВ «Борисфен трейдінг» із зовнішнім середовищем.

Непогано було б, щоб спеціалізовані фірми створили інтерактивну інформаційну службу, орієнтовану на вітчизняних користувачів. В АБД такої служби були б дані економічного профілю, огляди економічної преси, інформація про виробників товарів та послуг, банки даних податкових та бюджетних бюлетенів і т. д.

Наступним елементом СМІ є система діагностики маркетингового середовища торговельних підприємств. Для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на ринку, ТОВ «Борисфен трейдінг» повинно спостерігати за змінами факторів зовнішнього середовища, враховувати внутрішні фактори, а для цього необхідно належним чином організувати процес дослідження маркетингового середовища. Для діагностики маркетингового середовища необхідно використовувати так званий SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства відносно до зовнішнього середовища. Система діагностики маркетингового середовища торговельного підприємства включає наступні елементи: моніторинг основних факторів макросередовища підприємства, дослідження безпосереднього оточення підприємства та маркетинговий зріз внутрішнього середовища цього підприємства. Метою діагностики є вияв сприятливих та несприятливих факторів, що впливають на діяльність підприємства і пошук на їх основі маркетингових можливостей щодо вилучення конкурентних переваг та уникнення загроз, які виникають на ринку.

Моніторинг основних факторів маркетингового макросередовища включає аналіз PEST-факторів: політико-правових, економічних, соціально-культурних, демографічних, та техніко-технологічних, тобто факторів, які в найбільше впливають на ефективність і фінансову стійкість торговельних підприємств, але які вони не можуть контролювати, а повинні адаптуватися до них.



Дослідження безпосереднього оточення ТОВ «Борисфен трейдінг» повинно, у першу чергу, включати: дослідження споживачів, постачальників, конкурентів. В результаті дослідження мікро середовища торговельних підприємств повинні бути виявлені домінуючі фактори, спроможність та ступінь їх впливу на діяльність підприємств, можливі варіанти відповідні реакцій підприємств.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища торговельного ТОВ «Борисфен трейдінг» повинен містити: дослідження товарної, збутової і комунікаційної політики торговельного підприємства. В результаті маркетингового зрізу внутрішнього середовища підприємства повинні бути визначені сильні та слабкі сторони підприємств, маркетингова компетенція підприємств.

Закінчуватися діагностика маркетингового середовища ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна складенням профілю маркетингового середовища, що показує важливість факторів для підприємства, ступінь та напрямок впливу, а також ступінь важливості усіх зазначених факторів, і складенням матриці SWOT, що відбиває можливості та загрози макро- і мікро оточення, сильні та слабкі сторони підприємства і служить основою для розробки стратегічних програм діяльності підприємств.

Наступним елементом інформаційного забезпечення процесу управління для ТОВ «Борисфен трейдінг» є інтерпретація результатів і підготовка звіту. Цей звіт повинен вміщувати висновки та рекомендації, що витікають з дослідження усіх елементів КСУДМС: виявлення проблем та формування цілей дослідження, дослідження СМІ, система діагностики маркетингового середовища, система стратегічного програмування маркетингової діяльності торговельних підприємств, система контролю та координації, встановлення зворотного зв'язку.

Звіт повинен вміщувати:

- Основні дані (для кого та ким проводилося дослідження, ціль дослідження, імена субпідрядників та консультантів);



- Предмет дослідження (опис передбаченого та фактичного обхвату проблем, заходи вивчення та оцінки);
- Збір даних (опис заходів збору інформації, опис штату робітників, що проводили польові дослідження, час проведення польових досліджень, джерела інформації);
- Представлення результатів (висновки, що отримані у результаті дослідження, і рекомендації. Дуже важливо указати: за яких умов можливо та доцільно використання рекомендацій).

Що стосується системи контролю та координації, то їй відводиться дуже важлива роль. Це не просто заключний етап системи управління дослідження маркетингового середовища. Контроль необхідно проводити на кожному етапі досліджень, тобто він носить циклічний характер.

Маркетингова орієнтації ТОВ «Борисфен трейдінг» вимагає, щоб будь-яке управлінське рішення базувалося на аналізі ринкової ситуації і тенденціях її зміни, важливо враховувати найбільш ймовірні реакції ринку на прийняті рішення. Для цього необхідно зібрати дані, обробити їх, проаналізувати і зробити висновки про наслідки прийнятих рішень.

Тому основним напрямком вдосконалення інформаційного забезпечення в ТОВ «Борисфен трейдінг» є створення та застосування системи маркетингової інформації, яка базується на сучасних апаратно - програмних засобах, інформаційних технологіях, розподіленій обробці даних у мережах, на використанні економіко – математичних методів і моделей, систем підтримки прийняття рішень та експертних систем.

Система маркетингової інформації – це сукупність інформації, апаратно - програмних і технологічних засобів, засобів телекомунікації, баз і банків даних, методів і процедур, персоналу управління, які реалізують функції збирання, передавання, обробки і накопичування інформації для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень.

Необхідність її побудови в ТОВ «Борисфен трейдінг» зумовлюється рядом причин:

- 1) різке збільшення кількості інформації формального і неформального характеру;
- 2) підвищення потреби адміністрації в якісній і своєчасній інформації;
- 3) розширення спектра контрольних функцій в умовах функціонування ПК;
- 4) розширення комунікаційних зв'язків між структурними підрозділами.

Метою побудови системи маркетингової інформації в ТОВ «Борисфен трейдінг» є формування й обробка інформації, орієнтованої на конкретного користувача будь-якого рівня і функціональної сфери підприємства й що відповідає його потреб, а також проведення різноманітних розрахунків у процесі розробки програм маркетингу, планування, контролю, збору й обробки інформації.

Систему маркетингової інформації (СМІ) в ТОВ «Борисфен трейдінг» можна визначити як сукупність планових і систематизованих методів і процесів збирання, аналізу і обробки маркетингової інформації, необхідної для прийняття відповідних рішень. Також СМІ можна розглядати як постійно діючу структуру, яка включає людей, обладнання і процедури збору, обробки і передачі адекватної, своєчасної і достовірної інформації для використання при прийнятті рішень в ТОВ «Борисфен трейдінг» з метою організації управління підприємством відповідно до виробленої стратегії.

Систему маркетингової інформації в ТОВ «Борисфен трейдінг» слід використовувати для:

- раннього виявлення можливих труднощів і проблем;
- виявлення сприятливих можливостей;
- оцінки стратегії і заходів маркетингової діяльності;
- оцінки на основі статистичного аналізу і моделювання рівня виконання планів і реалізації стратегії маркетингу.

Основними принципами, на підставі яких повинна будуватись СМІ в ТОВ «Борисфен трейдінг» є:

- визначення вимог до складу інформації і її характеру в залежності від цілеспрямованості;
- створення системи, збереження, використання, надання інформації в централізованому і децентралізованому управлінні підприємством;
- визначення потреби в технічних засобах (у тому числі комп'ютерної техніки) по підприємству в цілому і в кожному підрозділі;
- розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;
- автоматизована обробка і видача текстової інформації;
- забезпечення копіювальними засобами, телексами, усіма способами зв'язку і комунікації у межах підприємства в цілому і його окремих підрозділах;
- автоматизація адміністративно-управлінської праці на основі використання комп'ютерної техніки.

Важливими задачами, які стоять перед СМІ в ТОВ «Борисфен трейдінг» є: координація діяльності зі збору й обробки даних звітів як на вищому рівні управління, так і по підрозділам підприємства з метою підвищення якості і своєчасності надання інформації; визначення основних напрямків системи збору, обробки і збереження первинних і вторинних даних; визначення основних напрямків розвитку технології обробки інформації.

Таким чином, СМІ в ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна виконувати наступні функції: визначення потреби керівника і спеціаліста у характері і складі необхідної їм інформації для цілей оперативного управління діяльністю підприємства; централізоване планування усіх витрат на придбання технічних засобів для забезпечення безперебійного функціонування СМІ; визначення рівня витрат на використання технічних засобів у системі інформації (склад і навчання обслуговуючого персоналу, витрати на придбання паперу, дискет і т.д.); забезпечення відповідного рівня збору і представлення інформації.

При побудові СМІ рекомендується залучати як її майбутніх користувачів, так і фахівців ПК, необхідно використовувати принцип, щодо якого спочатку

охоплюється вся інформація маркетингу, а потім з її акумулюється інформація, необхідна для керівника відповідної ієрархії.

Для усунення недоліків і вдосконалення інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління досліджуваного підприємства розроблено наступні рекомендації:

1. Застосування інформаційних технологій надасть керівнику і фахівцям ТОВ «Борисфен трейдінг» можливість оперативно одержувати доступ до будь-якої накопиченої інформації й ефективно використовувати її в процесі прийняття рішень, буде сприяти повідомленню інформації до місця створення і використання знань.

2. Для поліпшення інформаційної підтримки управління на ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна бути сформована система інформаційної підтримки, яка дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, підвищити гнучкість управління підприємством.

3. Організація АРМ у ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна ґрунтуватися на виконанні нових функцій: уведення даних, ведення баз даних, робота з екранними формами як з документами, використовуються нові форми представлення результативної інформації (графічна, багатовіконне відображення даних).

4. Організація інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна передбачати визначення споживачів та постачальників інформації, порядку запитів та відповідей на запити інформації, створення підрозділу інформаційної підтримки управління, виділення центрів відповідальності за певні процеси інформаційного забезпечення, формалізацію розподілу відповідальності, належне кадрове забезпечення процесу інформаційної підтримки управління.

5. Збір інформації щодо стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг» повинен передбачати використання всіх запланованих джерел надходження інформації та використання сучасних технологій пошуку та накопичення, структуризації та збереження інформації.

6. Основним напрямком вдосконалення інформаційного забезпечення в ТОВ «Борисфен трейдінг» є створення та застосування системи маркетингової інформації, яка базується на сучасних апаратно - програмних засобах, інформаційних технологіях, розподіленій обробці даних у мережах, на використанні економіко – математичних методів і моделей, систем підтримки прийняття рішень та експертних систем.

7. Формування інформаційного забезпечення стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг» повинно передбачати розробку прогресивної системи маркетингової інформації (СМІ) – складової частини інформаційної системи управління (ІСУ). Вона повинна бути основою для прийняття управлінських рішень та охоплювати наступні підсистеми (блоки): блок збору інформації, систематизацію даних, блок обробки інформації, блок використання інформації.

8. Система діагностики маркетингового середовища ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна містити наступні елементи: моніторинг основних факторів макросередовища підприємства, дослідження безпосереднього оточення підприємства та маркетинговий зріз внутрішнього середовища цього підприємства.

## ВИСНОВКИ

Інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління підприємством припускає: поширення інформації, тобто надання користувачам інформації в зручному для них виді для рішення виникаючих задач; створення сприятливих умов для її ефективного поширення. Інформаційне забезпечення процесу управління торговельним підприємством припускає: поширення інформації, тобто надання користувачам інформації в зручному для них виді для рішення виникаючих задач; створення сприятливих умов для її ефективного поширення.

Інформація - це отримані в результаті переробки дані відомості, що розкривають зміст чисел, символів і слів, що описують подію, що спостерігається. Отже, інформація являє собою систематизовані дані, що несуть у собі новизну для того, кому вони адресовані.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства повинна бути націлена не тільки на внутрішнє використання і прийняття управлінських рішень, але і на задоволення інтересів зовнішніх користувачів інформації.

Маркетингові дослідження формують багато чисельні дані, що необхідні в МІС для прийняття рішень за різними аспектами маркетингової діяльності. Вони стосуються таких напрямків, як дослідження ринку, споживчих властивостей товарів тощо.

На сучасному етапі процесу управління підприємствами ставиться наступна задача: на базі повсюдного впровадження ПЕВМ створити інтегровані автоматизовані системи управління підприємством і тим самим забезпечити гнучке реагування на потребі ринку, мінімізувати витрати звертання й одержати додаткові переваги в конкурентній боротьбі за покупця.

Під інформатизацією варто розуміти сукупність взаємозалежних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, виробничих процесів, спрямованих на створення умов для задоволення інформаційних

потреб, реалізації прав громадян і суспільства на основі створення, розвитку, використання інформаційних систем, мереж, ресурсів і інформаційних технологій.

ТОВ «Борисфен трейдінг» є юридичною особою з моменту його державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок та інші рахунки у банку, а також печатку, штамп, бланки. Товариство здійснює діловодство та бухгалтерський облік, веде звітність.

Задачами ТОВ «Борисфен трейдінг» є: підвищення культури і якості обслуговування покупців, вдосконалення організації і техніки торгівлі, розвиток і зміцнення її матеріально-технічної бази, поліпшення використання основних фондів, трудових і фінансових ресурсів, поліпшення умов роботи співробітників даного підприємства.

На ТОВ «Борисфен трейдінг» відповідним чином оформляється і документується управлінська інформація. В процесі управлінської діяльності підприємство ТОВ «Борисфен трейдінг» використовує інформацію, умовно яку можна поділити на: правову, нормативну, статистичну та оперативну.

Внутрішня інформація утворюється в системі управління ТОВ «Борисфен трейдінг» та або виходить з неї у вигляді вихідної (описи, довідки), або, залишаючись у даній системі, утворює внутрішню інформацію (журнали реєстрації). Дана інформація включає облікові форми, накази, розпорядження, справки.

Технологічну основу інформаційного забезпечення управлінської діяльності складають мережі зв'язку, комп'ютери, оргтехніка. Оргтехніка апарата управління ТОВ «Борисфен трейдінг» включає: комп'ютери, телефони, сейфи, меблі.

Для одержання необхідної інформації в ТОВ «Борисфен трейдінг» використовуються як зовнішні джерела - Закони і законодавчі акти, періодичні друкарські видання, технічні канали засобів масової інформації й інше, так і внутрішні джерела - товарно-транспортні накладні, акти, звіти, договори, дані по бухгалтерських рахунках.

Негативним моментом інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» є зосередження функцій діловодства в відділі організації торгівлі, де робітники не завжди мають у своєму розпорядженні необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, іноді її буває недостатньо, а іноді вона приходить із запізненням або взагалі відсутня. Відсутність відділу маркетингу і системи маркетингової інформації негативно позначається на діяльність підприємства. Дотепер в ТОВ «Борисфен трейдінг» не проводять комплексний аналіз зовнішнього середовища, діяльність конкурентів вивчають поверхово, а дослідження споживачів практично не проводяться.

Аналіз руху інформаційних потоків показав, що в ТОВ «Борисфен трейдінг» не забезпечується наявність у кожному документі необхідної і достатньої для ухвалення рішення інформації, чітка її адресність; не завжди чітко визначені джерела і споживачі інформації; не організовані раціональні потоки інформації за рахунок усунення дублювання документів і показників, що містяться в документах.

До переваг інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством належить: перебування документів в структурному підрозділі; - дотримання принципу розбіжності; застосування всіх форм статистичної і бухгалтерської звітності; збереження інформації в документному і електронному виді.

Як свідчить аналіз якості здійснення моніторингу маркетингового середовища в ТОВ «Борисфен трейдінг», таким напрямкам дослідження як персонал, соціально-культурне та екологічне середовище приділяється неналежна увага. ТОВ «Борисфен трейдінг» акцентують на моніторингу прибутків підприємства, а моніторинг витрат відходить на друге місце, в той час коли витрати безпосередньо впливають на прибутки.

Рішення питань комплексного впровадження нових технологій обробки інформації в ТОВ «Борисфен трейдінг» вимагає комплексного підходу. Важливо не тільки враховувати техніко-економічні й організаційні аспекти



управління, але і вплив упровадження нових технологій на положення працівника в торговому процесі. Необхідно враховувати образ дій, трудові функції, здібності, навички й умови роботи, що забезпечують підприємство інформацією.

Організація інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління ТОВ «Борисфен трейдінг» повинна передбачати визначення споживачів та постачальників інформації, порядку запитів та відповідей на запити інформації, створення підрозділу інформаційної підтримки управління, виділення центрів відповідальності за певні процеси інформаційного забезпечення, формалізацію розподілу відповідальності, належне кадрове забезпечення процесу інформаційної підтримки управління.

Основним напрямком вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління в ТОВ «Борисфен трейдінг» є створення та застосування системи маркетингової інформації, яка базується на сучасних апаратно - програмних засобах, інформаційних технологіях, розподіленій обробці даних у мережах, на використанні економіко – математичних методів і моделей, систем підтримки прийняття рішень та експертних систем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Серия: Теория и практика менеджмента: учеб. пособ./ И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. - 416 с.
2. Багиев Г.Л. Маркетинг: учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г.Л. Багиева.- М.: Экономика, 2001.-718с.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова. – К.: Знання-Прес, 2004.- 645с.
4. Балабанова Л.В. Маркетинговый аудит сбыта: монография / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниц. – Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 189 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинговый менеджмент: навч. посіб. / Л.В. Балабанова. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – 290с.
6. Балабанова Л.В. Информационное обеспечение обоснования управленческих решений в условиях маркетинговой ориентации предприятия: монография / Л.В. Балабанова, Т.И. Алачева. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 143 с.
7. Балабанова Л.В. Маркетинговый аудит сбыта: монография / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниц. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 189 с.
8. Балабанова Л.В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика: монография / Л.В. Балабанова, А.Н. Германчук. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 231с.
9. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 147 с.
10. Балабаниц А.В. Стратегическое управление сбытовой деятельностью торговых предприятий в условиях маркетинговой ориентации / А.В. Балабаниц. – Донецк: Торговый дом «Донбасс», 2000. – 214с.
11. Бондаренко І.В. Сучасний маркетинг (у схемах, малюнках, таблицях, термінологічних поясненнях): навч. посіб. / І.В. Бондаренко, В.І. Дубницький – Донецьк: Юго-Восток, 2002.-354с.

12. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2003. – 296с.
13. Волков О.И. Экономика предприятия: курс лекций / О.И. Волков, В.К.Скляренко. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 280с.
14. Герасімчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасімчук. - К.: КНЕУ, 2000. - 360 с.
15. Германчук А.Н. Стратегический подход к управлению коммерческой деятельностью в условиях маркетинговой ориентации торговых предприятий / А.Н. Германчук. - Донецк: ОАО Донецкий торговый дом «Донбасс», 2010. – 268с.
16. Дойл П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойл. – СПб: Питер, 2009, - 480 с.
17. Данько Т.П. Управление маркетингом: учеб. пособ. / Т.П. Данько. – М. ИНФРА-М, 2001. –334с.
18. Дойл П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойл. – СПб: Питер, 2001. - 480 с.
19. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 345с.
20. Завгородняя А.В. Маркетинговое планирование / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская – СПб.: Питер, 2006.-352 с.
21. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособ. / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 361с.
22. Капоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Капоненко, А.П.Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2000. – 674с.
24. Кузнецова Н.Г. Менеджмент организаций: современные технологии / под ред. проф. Н.Г. Кузнецова, проф. И.Ю. Солдатовой. - Ростов н/Д: Феникс, 2002.- 480с.

25. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційної системи підприємства: монографія / О.В. Оліфіров. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. – 325с.
- 26.Оберемчек В.Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій / В.Ф. Оберемчек. – К.: МАУП, 2000.-128с.
- 27.Основы менеджмента: учеб. пособ. / под ред. А.А. Радугина.- М.: Центр, 2004.- 432 с.
- 28.Скворцов Н.Н. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт. / Н.Н. Скворцов, Н.К. Назимова. – К.: УкрИНТЭИ, 2002. – 243с.
- 29.Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: учебник / В.С. Соловьев. – Ростов-на-Дону: Феникс, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.-448с.
- 30.Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство Экмос, 2001.- 440с.
- 31.Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А.А. Томпсон, А. Стрикленд.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005.- 576 с.
- 32.Управление организацией: учебн. / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. –М.: ИНФРА-М, 2003.- 699 с.
- 33.Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент / Р. Фатхутдинов. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006.- 640 с.
- 34.Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: учеб.-практ. пособ. / Л.С. Шевченко. – Харьков: Консум, 2000. – 672с.
35. Переверзев М.П. Менеджмент: учеб. / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский; под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. - М.: ИНФРА-М, 2008.- 288с.
36. Петренко С.Н. Контроллинг: учеб. пособ. / С.Н. Петренко. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. – 328с.
37. Полонский А. Н. Планирование деятельности предприятия торговли: учеб. пособ. / А.Н. Полонский, А.А. Садеков, Е.А. Гасило. – Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 233с.

38. Попова Л.В. Контроллинг: учеб. пособ. / Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. - М.: Дело и Сервис, 2003. - 192с.
39. Ричард Л. Дафт Менеджмент / Дафт Ричард Л. - СПб: Питер, 2000. – 830с.
40. Федько В.П. Основы маркетинга: учеб. / В.П. Федько, Н.Г.Федько. - Ростов н/Д: Феникс, 2002. - 480с.
41. Фролова Л.В. Формализация планово-экономических расчетов к бизнес-плану развития предприятия: учеб. пособ. / Л.В. Фролова, Л.В. Шаруга, С.М. Баранцева, Е.А. Никитенко. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 197с.
42. Цигилик І.І. Контролінг: навч. посіб. / І.І. Цигилик. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 176с.
43. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел - СПб: «Питер», 2009.- 336с.
44. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: учебник / В.С. Соловьев. – Ростов-на-Дону, 2012.-448с.
45. Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», 2011.- 440с.
46. Титаренко І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством / І. В. Титаренко // Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 1(19). – С. 349-353.
47. Мандражи З. Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством] / З. Р. Мандражи // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 20. – С. 251-256. –
48. Макачук О. Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. / О. Г. Макачук // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2013. - Вип. 181(3). - С. 160-165. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2013\\_181\(3\)\\_\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181(3)__31).

49.Босак І. П. Вплив інформаційних систем управління на підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. П. Босак // Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола. – Львів, 2008. – Вип. 3. – С. 134–144.

50. Информационное обеспечение стратегического управления и планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stplinfo.htm>

51.Бармаков Б. Роль информационного обеспечения в управлении компанией / Б. Бармаков // Управление компанией. – 2007. – № 2.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1. Оцінка чинників макросередовища ТОВ «Борисфен трейдінг»

Група факторів	Фактори	Оцінка ступеня впливу	Вплив фактору	Загальна оцінка впливу
<i>Політико-правові фактори</i>	1. Недосконалість законодавчої бази, що регулює діяльність підприємства	3	-	- 3
	2. Високий динамізм в законодавстві	3	-	- 3
	3. Антимонопольне регулювання діяльності підприємства	2	+	+2
	4. Недосконалість внутрішньої і зовнішньої політики держави	3	-	- 3
	5. Сертифікація товарів та послуг	3	-	-2
<i>РАЗОМ:</i>				- 9
<i>Економічні фактори</i>	1. Зростання обсягу виробництва товарів	3	+	+3
	2. Зростання обсягу товарообігу в порівняних цінах	2	+	+2
	3. Зростання безробіття	2	-	- 2
	4. Підсилення впливу стихійного ринку	3	-	- 3
	5. Недосконалість податкової політики	3	-	- 3
	6. Зростання темпів інфляції	2	-	-2
	7. Зростання доходів населення	2	+	+2
<i>РАЗОМ:</i>				- 3
<i>Соціально-культурні фактори</i>	1. Неприятливі демографічні тенденції	1	-	- 1
	2. Низький життєвий рівень переважної частини населення	2	-	- 2
	3. Низький рівень освіти	1	-	- 1
<i>РАЗОМ:</i>				- 4
<i>Техніко-технологічні фактори</i>	1. Зростання обсягу науково-технічних робіт	2	+	+ 2
	2. Нові технології та товари	3	+	+ 3
<i>РАЗОМ:</i>				+ 5





## ДОДАТОК В

Таблиця В.1. Характеристика взаємовідносин підприємства ТОВ  
«Борисфен трейдінг» та контактних аудиторій

Типи контактних аудиторій	Види контактних аудиторій	Характер впливу на підприємство	Маркетингові рішення підприємства
1	2	3	4
1.Фінансові кола	Банки	Надання усіх видів банківських послуг, банківського кредиту, розрахунково-касове обслуговування, контроль за використанням коштів, за дотриманням касової дисципліни, правил розрахунків	Укладання договорів та їх виконання, подання необхідних документів
2.Засоби масової інформації	Газети Телеканали Радіостанції	Публікація статей, редакційних коментарів, інтерв'ю керівників підприємства, інформації контролюючих органів про роботу підприємства, рекламні оголошення, реклама по телебаченню	Підготовка статей, звітності про діяльність підприємства, інтерв'ю, розміщення рекламних оголошень
3.Державні муніципальні установи	Урядові організації і законодавчі органи	Впливають на систему маркетингу підприємства і елементи комплексу маркетингу	Адаптуються до вимог державних установ на місцевому та регіональному рівнях, моніторинг законодавства та нормативних актів
	Міська рада	Розробка і реалізація програм економічного та соціального розвитку регіону, видання розпоряджень, контроль діяльності підприємства	Вивчення і реалізація розпоряджень, дотримання законодавства
	Державна інспекція з контролю за цінами	Здійснює державний контроль за дотриманням установленого порядку щодо затвердження і застосування цін і тарифів у підприємствах різних форм власності з метою захисту прав споживачів	Дотримання законодавчих, нормативних актів в області ціноутворення, подання інспекції необхідних документів
	Управління у справах захисту прав споживачів	Контроль дотримання законодавства, правил торговельного обслуговування, прав споживачів, консультації	Розробка заходів з мерчендайзінгу

Продовження табл. В.1

1	2	3	4
	Управління екологічної безпеки, Комісія з питань охорони навк. середовища	Контроль за дотриманням законодавства про охорону навколишнього середовища, екологічної безпеки продуктів, сплатою екоподатків, штрафів	Дотримання відповідного законодавства, розробка програми, сплата податків
	Управління статистики	Контроль за даними звітності про діяльність підприємств, наявність ресурсів	Своєчасне подання достовірної звітності
	Центр стандартизації і сертифікації	Випробування і сертифікація товарів, контроль застосування підприємствами стандартів, сертифікатів на товари, послуги	Дотримання законодавства з стандартизації і сертифікації товарів
	Санітарно-епідеміологічні служби	Надання відповідних послуг з метою забезпечення діяльності підприємства відповідно до санітарних норм і правил	Укладання договорів на обслуговування підприємства
	Державна податкова адміністрація	Контроль господарсько-фінансової діяльності підприємства, своєчасності і повноти сплати податків, консультування	Створення умов для перевірок, подання передбаченої законодавством звітності, отримання консультацій
	Страхові компанії (фонди)	Надання страхових послуг підприємству	Укладання договорів страхування
	Торгово-промислова палата	Надання довідково-консультаційних послуг з багатьох питань	Користування послугами ТПП, вступ у члени ТПП
4.Громадські організації	Товариства споживачів	Захист прав своїх членів у судовому порядку з питань якості товарів, ціноутворення, продажу у кредит, реклами та ін.	Дотримання прав споживачів
5.Внутрішні контактні аудиторії	Робітники та службовці підприємства	Загальні збори акціонерів, розробляють пропозиції, рекомендації щодо удосконалення діяльності підприємства, ін.	Підбір, розстановка кадрів, мотивація праці, контроль діяльності персоналу

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1. Матриця розподілу функцій ТОВ «Борисфен трейдінг»

Функції	Відділ постачання та збуту	Бухгалтерія	Відділ кадрів
Планування	Поточне і перспективне планування показників діяльності, нормативів, затрат і т.і.	Планування обліку та звітності, розробка фінансового плану	Перспективні і річні плани з праці
Організація	Доведення планів до господарських підрозділів, підготовка звітності	Організація обліку та звітності	Організація кадрової роботи на підприємстві
Облік	Облік показників діяльності, зведені звіти по товарообороту, структурі, товарним запасам і ін звітності	Облік всіх напрямків діяльності, первинної документації, руху коштів	Облік руху кадрів, особистих справ
Аналіз	Аналіз основних показників діяльності, ефективності функціонування підприємства, відділу, секції	Аналіз прибутку, валових доходів, витратооборотання, основних і оборотних засобів	Аналіз ефективності організації кадрової політики
Мотивація	Розподіл коштів на стимулювання, стимулювання покупців	Облік коштів на стимулювання	Встановлення ставок по оплаті праці
Контроль	Контроль виконання планів, нормативів, витрачання засобів, дотримання умов договорів, якості товарів	Контроль первинної документації, зберігаємості документів, строків звітності	Контроль стану трудової дисципліни

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Борисфен трейдінг»

Фактори середовища	Оцінка ступеня впливу	Напрямок впливу, (-;+)	Інтегральний показник впливу
1	2	3	4
<b>1. Організація управління:</b>			
1.1 Оптимальна організаційна структура підприємства	3	+	3
1.2 Відсутність служби маркетингу	3	-	-3
1.3 Неповне виконання робітниками своїх функціональних обов'язків	3	-	-3
1.4 Недосконалі посадові інструкції і положення про функціональні підрозділи	2	-	-2
Разом			-5
<b>2. Маркетинг:</b>			
2.1 Широкий асортимент товарів	3	+	3
2.2 Проведення досліджень потреб та переваг покупців	3	+	3
2.3 Здійснення контролю за якістю товарів	3	+	3
2.4 Використання засобів СТИЗ	3	+	+3
2.5 Недостатнє вивчення діяльності конкурентів	3	-	-3
2.6 Невелика кількість надаваних послуг покупцям	3	-	-3
2.7 Гарна цінова політика	3		3
2.8 Ефективна рекламна політика	3	+	+3
2.9 Використовуються прогресивні засоби збуту	3	+	+3
Разом			+15
<b>3. НДОКР:</b>			
3.1 Наявність витрат на НДОКР	2	+	2
3.2 Наявність нововведень	2	+	2
Разом			4
<b>4. Технологія:</b>			
4.1 Вигідне місце розташування підприємства	3	+	3
4.2 Розвинена МТБ	2	+	2
4.3 Достатня складська мережа	2	+	2
Разом			7
<b>5. Персонал:</b>			
5.1 Збільшення середньосписочної чисельності робітників	2	+	+2
5.2 Збільшення продуктивності праці	3	+	3
5.3 Нераціональна норма управлінського персоналу	2	-	-2
5.4 Достатній рівень кваліфікації персоналу	2	+	2
5.5 Низький коефіцієнт плинності кадрів	3	+	3
5.6 Зниження коефіцієнту обороту кадрів	2	+	+2
Разом			+10
<b>6. Фінанси:</b>			
6.1 Зростання обсягів продажу товарів	3	+	3

## Продовження табл. Д.1

1	2	3	4
6.2 Збільшення прибутковості підприємства	3	+	3
6.3 Збільшення ефективності діяльності підприємства	3	+	3
6.4 Зменшення товарних запасів	3	+	3
6.5 Уповільнення обертальності ОБК та товарообіговості	3	-	-3
6.6 Здатність підприємства розплачуватися по своїм борговим зобов'язанням	3	+	3
6.7 Стабільний фінансовий стан	3	+	3
Разом			15
<b>7. Імідж підприємства</b>			
7.1 Високий імідж в очах споживачів	3	+	3
7.2 Високий діловий рейтинг	3	+	3
7.3 Високий престижний рейтинг	3	+	3
7.4 Сприятливий психологічний клімат в колективі	2	+	2
7.5 Колектив схилений до нововведень	2	+	2
Разом			13