

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.  
\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА  
ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр**

**Здобувач**

**Влад ЄГОРОВ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Валерій ГАРКАВИЙ**

**Дніпро – 2022**

# ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність 073** «Менеджмент»

**Освітній ступінь:** «Магістр»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Єгорову Владиславу Олександровичу**

- 1. Тема роботи** «Удосконалення менеджменту підприємства шляхом впровадження інформаційних технологій»
- 2. Науковий керівник:** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_» листопада \_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_.
- 3. Термін подання здобувачем роботи** – 07 лютого 2022 року.
- 4. Вихідні дані до роботи** річні звіти, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна», літературні джерела.

**Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи використання інформаційних технологій у менеджменті сучасного підприємства. 2. Сучасний стан системи інформаційних технологій в менеджменті підприємства. 3. Удосконалення менеджменту підприємства шляхом впровадження інформаційних технологій. Висновки.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Основні рівні передачі інформації до баз даних в системі менеджменту.
2. Удосконалена модель управління інформаційними ресурсами.
3. Організаційна структура управління підприємством.
4. Активи ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».
5. Структура активів підприємства ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».
6. Динаміка частки пасивів ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».
7. Експорт комп'ютерних послуг в Україні, млн. дол. США.
8. Основні проблеми, які може вирішити впровадження Keerip CRM

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 15 вересня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи використання інформаційних технологій у менеджменті сучасного підприємства	Жовтень 2021	
2	Сучасний стан системи інформаційних технологій в менеджменті підприємства	Листопад 2021 - квітень 2022	
3	Удосконалення менеджменту підприємства шляхом впровадження інформаційних технологій	Травень – вересень 2022	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2022	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи	Грудень 2022	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Єгоров В.О.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Гаркавий В.В.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Удосконалення менеджменту підприємства шляхом впровадження інформаційних технологій»**

Дипломна робота: 79 с., 12 рис., 10 табл., 61 літературне джерело.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій у сучасному підприємстві.

**Об'єкт дослідження** – процес удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій у сучасному підприємстві

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій у сучасному підприємстві.

**Методи дослідження** – в ході проведення дослідження та написання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи: загальні та спеціальні. Так, в роботі при загальній характеристика фінансово-господарського стану підприємства було використано метод аналізу. Окрім того, в роботі використано метод синтезу, монографічний метод, метод аналогії.

Окрім того при діагностиці стану системи інформаційних технологій на підприємстві використано спеціальні методи, такі як метод інтерв'ю, спостереження Також використано Окрім того, в роботі використано метод синтезу, монографічний метод, метод фінансових коефіцієнтів

В результаті проведених досліджень визначено теоретичні та практичні аспекти щодо удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій у сучасному підприємстві.

Результати впроваджено у діяльність ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Менеджмент, інформаційні технології, інформація, Keepin CRM

## KEYWORDS

Management, information technology, information, Keepin CRM

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та значення інформаційних технологій у менеджменті сучасного підприємства	9
1.2. Види інформаційних технологій, які використовуються в системі менеджменту	14
1.3. Ефективність як комплексна характеристика інформаційної системи сучасного підприємства	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарського стану підприємства	26
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього стану підприємства	36
2.3. Діагностика використання інформаційних технологій в системі менеджменту підприємства	44
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	49
3.1. Удосконалення менеджменту підприємства шляхом впровадження інформаційних технологій	49
3.2. Оцінка можливостей впровадження програми KeerInCRM з метою удосконалення менеджменту підприємства	55
3.3. Прогнозований економічний ефект від впровадження KeerIn CRM на підприємстві	60
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

## ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена тим, що ухвалення ефективних управлінських рішень в умовах розвитку інформатизації суспільства створює необхідність впровадження на підприємствах ефективних систем інформаційного забезпечення, які у свою чергу дозволяють об'єктивно оцінити власну діяльність залежно від зовнішніх та внутрішніх факторів. Інформаційні технології в системі управління підприємством спрямовані на здійснення процесів збирання та обробки інформації, що дозволяє вибрати різні сценарії розвитку підприємства.

Тенденції розвитку науково-технічного прогресу, постійна динаміка економічних зв'язків, необхідність посилення взаємодії з цільовою аудиторією, створюють необхідність на сучасних підприємствах впроваджувати засоби автоматизації, які сприяють швидкій та якісній обробці значних масивів інформації та отримання структурованої та систематизованої інформації для прийняття управлінських рішень. У той же час інформаційні технології в системі управління підприємством дозволяють інтегрувати в одній системі процеси формування фінансів, управління трудовими ресурсами, вибору та використання у діяльності підприємства матеріально-технічного забезпечення.

При виборі інформаційних технологій для управління підприємством необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, обрані цілі та завдання для досягнення сформованої концепції та стратегії розвитку, оперативного прийняття управлінських рішень у разі зміни умов у діловому середовищі. З цього питання використання інформаційних технологій у системі управління підприємством мають ключове значення.

Питанням удосконалення менеджменту інформаційних технологій у системі управління організацією в даний час приділяють багато зарубіжних та вітчизняних авторів, серед яких необхідно відзначити Бусленко Н.П., Вітлінський В.В., Глушков В.М., Гужва В.М., Жалдак М.І., Івахненко О.І.,

Павлов А.А., Пономаренко В.С., Поспелов Д.С., Сопко В.В., Томашевський О.М., Черняк О.І., Цвіркун А.Д. та інших. Зазначені науковці активно вивчали питання управління підприємством, а також різні підходи до використання в процесі управління інформаційних технологій, розкривали зміст основних понять, та розглядали вплив комп'ютеризації на прийняття управлінських рішень. Незважаючи на численні проведені дослідження питання удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій залишається і нині актуальним.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій у сучасному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути сутність, значення інформаційних технологій у менеджменті сучасного підприємства;
- дослідити види інформаційних технологій у менеджменті сучасного підприємства;
- надати загальну характеристику фінансово-господарського стану підприємства, проаналізувати його внутрішній та зовнішній стан;
- провести діагностику стану системи інформаційних технологій в системі менеджменту підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій у сучасному підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій у сучасному підприємстві.

**Методи дослідження.** В ході проведення дослідження та написання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи: загальні та

спеціальні. Так, в роботі при загальній характеристика фінансово-господарського стану підприємства було використано метод аналізу. Окрім того, в роботі використано метод синтезу, монографічний метод, метод аналогії.

Окрім того при діагностиці стану системи інформаційних технологій на підприємстві використано спеціальні методи, такі як метод інтерв'ю, спостереження Також використано Окрім того, в роботі використано метод синтезу, монографічний метод, метод фінансових коефіцієнтів.

**Інформаційну базу дослідження** становлять річні, фінансові звіти підприємства, аналітичні огляди ринку ІТ-технологій, праці провідних вітчизняних та іноземних вчених з питань удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій підприємства. Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- запропонована модель управління інформаційними ресурсами, яка враховує основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища;
- запропоновано до впровадження у менеджмент підприємства автоматизовану систему Keepin CRM.

Практичною значимістю роботи є те, що запропонована до впровадження автоматизована система Keepin CRM, яка дозволить удосконалити менеджмент за рахунок використання інформаційних технологій на підприємстві.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідались та обговорювались на Міжнародній науково-практичній конференції „Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика” (м. Умань, 2022 р.), V міжнародній науково-практичній конференції «Concepts and use of technologies in practice» (м. Лондон, Великобританія).



Все вищесказане визначило структуру роботи, яка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, що нараховує 61 найменування, містить 10 таблиць, 13 рисунків. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 79 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення інформаційних технологій у менеджменті сучасного підприємства

Інформаційні технології в системі управління підприємством орієнтовані на вирішення неструктурованих завдань та поєднують методи доступу та обробки інформації з використанням методів прийняття рішень. Також можна сказати, що інформаційні технології в системі управління підприємством володіють високою адаптацією до умов навколишнього середовища, що змінюються, а також вимогам користувачів. Інформаційні технології в системі управління підприємством дозволяють автоматизувати процеси в галузі надання допомоги у вирішенні складних завдань або повному аналізі обраної предметної галузі та є інтеграцією управлінських інформаційних систем та систем управління базами даних [10, с.56]. Такі реалізовані механізми, дозволяють вирішувати багатокритеріальні завдання, коли результати приймаються за одним показником, а, по багатьма показниками.

Окреме місце в управлінні займає інформація та її обсяги, з якими має справу підприємство в процесі своєї діяльності. Інформація із поєднанням інформаційних ресурсів є потужним ресурсом, який може бути використаний для підвищення ефективності діяльності, приймати ефективні управлінські рішення.

Інформація поєднує в собі відомості соціального, економічного, організаційного, технічного, правового та іншого змісту. Треба зазначити, що в управлінських інформаційних процесах інформація є найважливішим ресурсом поряд із фінансовими, енергетичними, та матеріальними [50]. Саме тому джерелам походження інформації, її інтеграцію у внутрішнє

середовище підприємства відіграє важливу роль при формуванні інформаційних ресурсів, які потім можуть бути використані в управлінні. Саме це слід враховувати при формуванні та використанні відповідних інформаційних технологій.

Інформаційною складністю таких технологій є необхідність урахування великих обсягів даних, обробити які без застосування засобів обчислювальної техніки неможливо. Впроваджуючи інформаційні технології у практичну діяльність підприємства, керівництво отримує можливість вибрати найкраще рішення з безлічі альтернатив та їх упорядкувати за кількома ознаками. Особливістю даних технологій є створення сукупності критеріїв та обмежень, які дозволяють оцінити та зіставити різні рішення [46].

Аналіз та вибір пропозицій за допомогою інформаційних технологій у системі управління підприємством передбачає використання різних методів, серед яких слід виділити інтелектуальний аналіз даних, наявність бази знань, імітаційне моделювання, використання генетичних алгоритмів, нейронних мереж, когнітивного моделювання. Багато хто з цих методів були розроблені в процесі розвитку штучного інтелекту, тому можна сказати, що автоматизовані системи прийняття управлінських рішень багато в чому аналогічні експертним системам.

За видами взаємодії з користувачем розрізняють пасивні, активні та кооперативні інформаційні технології у системі управління підприємством. Пасивні технології виступають помічником у процесі прийняття управлінського рішення, але прийняти конкретну пропозицію не дозволяють. Активні, на відміну пасивних технологій, беруть безпосередню участь у розробці управлінських рішень [50].

Кооперативні інформаційні технології у системі управління підприємством передбачають взаємодію комплексу з користувачем. Розроблені системою пропозиції користувач може прийняти, потім доопрацювати чи вдосконалити та узгодити з автоматизованою системою.

Після цього пропозиція знову надається користувачеві, поки він не прийме остаточне управлінське рішення.

За сферою використання виділяють загальносистемні та настільні інформаційні технології у системі управління підприємством. Загальносистемні технології дозволяють обробляти великі обсяги даних і працювати в розрахованому на багато користувачів режимі. Настільні технології є невеликі системи і розраховані працювати одного користувача [41].

Функціональні інформаційні технології у менеджменті підприємством з погляду архітектури є традиційні автоматизовані програми. На відміну від інших видів технологій вони досить поширені на підприємствах, де не ставляться глобальні завдання, що мають високий пріоритет. Їхньою характерною особливістю є аналіз даних, який міститься у файлах операційної системи.

Перевагою подібних автоматизованих систем є їх компактність, оскільки вони використовують одну платформу і мають оперативність у прийнятті управлінських рішень. Другим видом є інформаційні технології у системі управління підприємством, основу яких є незалежна вітрина даних. Найчастіше їх використовують великі підприємства, які включають кілька підрозділів. У процесах створення кожної вітрини даних для прийняття управлінських рішень формуються певні завдання, орієнтовані на певних користувачів. Як вважає Пурій Г.М., - це сприяє підвищенню продуктивності у прийнятті управлінських рішень [36]. Недоліком цих технологій є орієнтація на фахівців у певній галузі. Крім того, наповнення вітрин є досить трудомістким процесом, що створює необхідність застосування численних джерел даних.

Інформаційні технології у системі управління підприємством, засновані на дворівневому сховищі даних, застосовують у великих компаніях, де інформація консолідована у єдиній системі. В даному випадку проводиться уніфікація визначень та способів обробки даних.

Як зазначено в роботі Погорєлова С.М., з метою забезпечення нормальної роботи такого типу інформаційних технологій у системі менеджменту підприємством виділяється спеціалізована команда, що дозволяє виконати обслуговування [34].

Інформаційні технології у менеджменті підприємства, засновані на трирівневій структурі та використовують сховище даних, виходячи з якого створюється вітрина даних, використовувана різними групами користувачів [31]. Важливе значення системи управління підприємством має такий елемент як сховище даних, засноване на предметно-орєнтованій базі даних, що дозволяє здійснювати збір, обробку та формування результуючої інформації. Сховище даних включає три рівні, характеристика яких наведена рис. 1.1

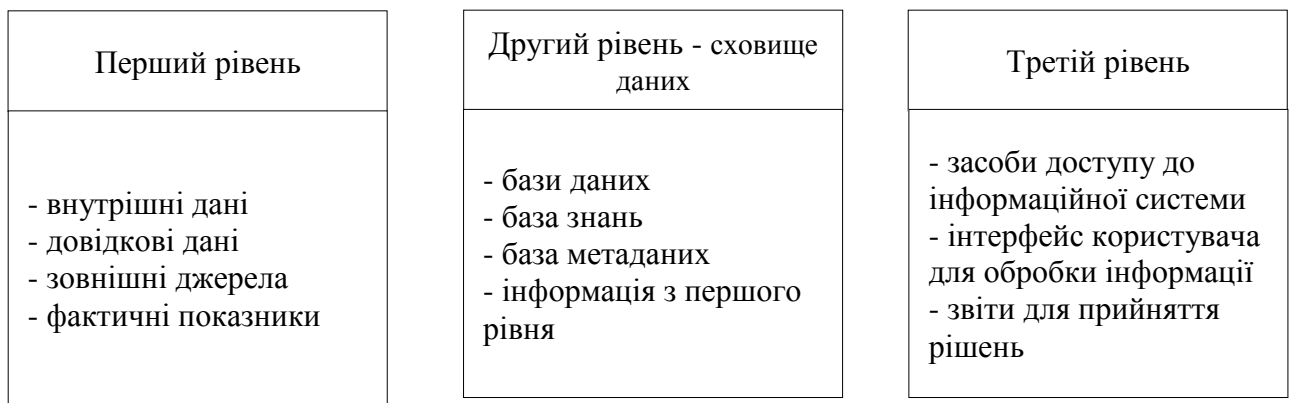


Рис. 1.1. Основні рівні передачі інформації до баз даних в системі менеджменту [41]

За рахунок цього створюється доступ до структурованих даних, представлених у формі консолідованої інформації. У даному типі систем наповнення вітрини даних спрощено за рахунок перевірки та очищення даних, які розміщені в одному джерелі. Важливе значення в інформаційних технологіях, що використовуються в системі управління підприємством, мають метадані користувачами, що використовуються.

Залежно від предметної області виділяють такі види метаданих [39]:

- структури даних сховища, подані таблицями, запитами, формами

та звітами, які використовуються користувачами для накопичення інформації для прийняття управлінських рішень;

- моделі бізнес-процесів, що відображають основні, допоміжні та забезпечують процеси, що використовуються в системі управління підприємством;

- описи користувачів, наведені у формі довідкової інформації, що дозволяє деталізувати процеси або дані для прийняття управлінських рішень;

- технологічні дані - це фактична інформація, яка використовується в основних процесах.

Особливим класом технологій ухвалення управлінських рішень є системи, що дозволяють виконувати динамічне моделювання. Інформаційні технології в системі управління підприємством включають джерела та модель даних, системи управління базами даних та інтерактивний інтерфейс для ведення діалогу з користувачем.

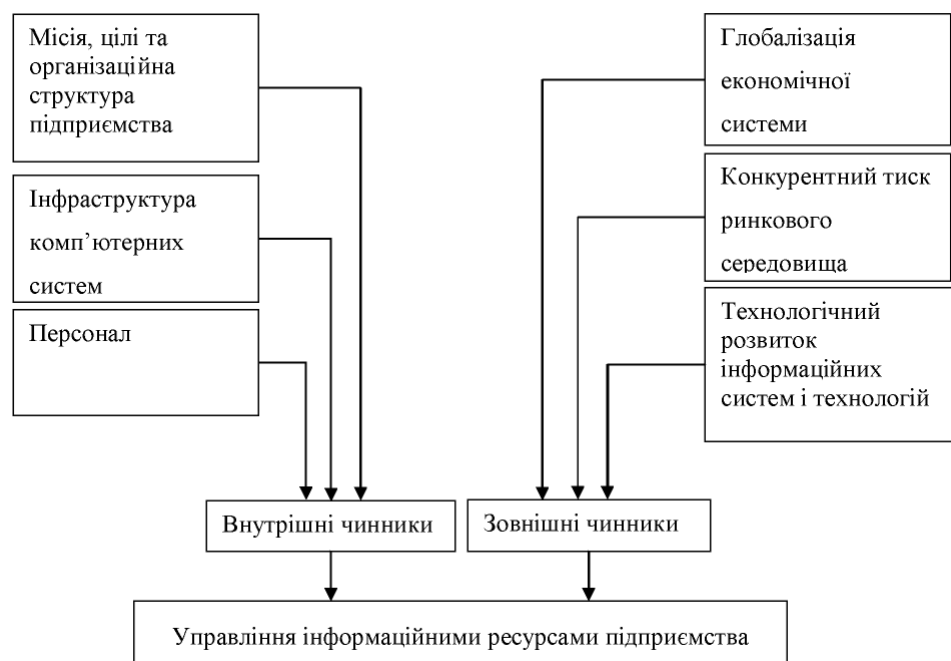


Рис. 1.2. Удосконалена модель управління інформаційними ресурсами

Основними користувачами інформаційних технологій є адміністративний персонал підприємства, висококваліфіковані фахівці,

менеджери підрозділів, фахівці в галузі інформаційних технологій та систем. Саме тому слід сформувавши такий підхід щодо управління інформаційними ресурсами, яка враховує основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1.2.)

Така модель відрізняється від поточної моделі, яка просто здійснює поточне управління інформаційними ресурсами. Запропонована модель передбачає проведення певних заходів, які направлені на удосконалення менеджменту підприємства у таких напрямках:

- внутрішніх чинників ( врахування таких основних факторів як місії, цілей та організаційної структури підприємства, наявності інфраструктури інформаційних технологій, персоналу підприємства, як важливого потенціалу розвитку );
- зовнішніх чинників (наявність конкурентів на ринку та тиску, які вони можуть чинити на підприємство, рівень технологічного розвитку інформаційних технологій).

Вважаємо, що врахування таких основних чинників дозволить адаптувати підприємство до умов ринкового розвитку, що є викликом та потребою дійсності.

## **1.2. Види інформаційних технологій, які використовуються в системі менеджменту**

В управлінні підприємством застосовуються інформаційні технології обробки інформації, управління, автоматизованого офісу та експертних систем. Інформаційні технології обробки даних дозволяють вирішити добре структуровані завдання на рівні виконавчої діяльності персоналу, який має не високу кваліфікацію для виконання операцій, що повторюються [39].

Інформаційні технології управління застосовують з метою виконання інформаційного обслуговування працівників підприємства, які пов'язані з прийняттям рішень, а інформаційні технології автоматизованого офісу

дозволяють доповнити існуючу систему зв'язку персоналу з апаратним та програмним забезпеченням.

Інформаційні технології підтримки прийняття рішень сприяють розробці ефективних управлінських рішень, автоматизації цього процесу вибору альтернативи. У свою чергу, інформаційні технології експертних систем створюють можливості отримання консультацій з проблем, які потребують накопичення інформації [46].

З метою отримання ефективного керуючого впливу на підприємствах створюються певні алгоритми управління, моделі бізнес-процесів, що дозволяють переробити великі масиви даних і тим самим знизити ступінь участі працівника в реалізації функцій управління. Сучасна автоматизована система управління підприємством включає до свого складу різні види прикладного та спеціалізованого програмного забезпечення, експертні системи для проведення інженерного аналізу та моделювання.

У загальній структурі систем автоматизованого управління підприємством можна виділити підсистеми проектування, які виконують операції геометричної побудови та моделювання, розробки проектної документації та виконання багатовимірного аналізу за допомогою технологій штучного інтелекту, що обслуговують підсистеми, що включають інтерфейс користувача та підсистеми розробки, проектування та супроводу програмного забезпечення. Залежно від особливостей та сфери застосування в автоматизованій системі управління підприємства використовують такі види забезпечення [50]:

- технічне забезпечення, подане у вигляді вимог до апаратних засобів, що виконують обслуговування системи, а також їхньої архітектури;

- математичне забезпечення дозволяє відобразити математичні алгоритми, що формують моделі, графи, банки знань, що використовуються для проектування;

- програмне забезпечення являє собою набір програмних додатків, що використовуються для здійснення функціональних можливостей системи;



- лінгвістичне забезпечення, що дозволяють здійснити взаємодію між розробником, апаратним та програмним забезпеченням;

- організаційне забезпечення, подане у вигляді комплексу робочої документації, специфікацій, графіків проектування, посадових інструкцій, штатних розкладів та інших документів, що регламентують діяльність проектно-конструкторської організації.

Як зазначено в роботі [52 ] в даний час інформаційні технології на підприємствах є важливою складовою управління підприємством, проведення оцінки стану та прийняття управлінських рішень.

Основні сфери застосування інформаційних технологій та їх характеристики наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні сфери застосування інформаційних технологій та їх характеристика

Сфера застосування інформаційних технологій	Характеристика
Планування ресурсів	Дозволяють автоматизувати процеси календарного планування та розподілу ресурсів, сприяють оптимізації фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів
Організація бухгалтерського обліку	Дозволяють автоматизувати процеси бухгалтерського та податкового обліку, автоматично формувати господарські операції, вести журнали обліку ресурсів, отримувати регламентовану бухгалтерську та податкову звітність
Організація постачання та збуту	Дозволяють автоматизувати процеси закупівлі матеріалів та сировини, обліку виробництва, отримання виручки у вибраних каналах збуту
Взаємодія з клієнтами	Дозволяють автоматизувати процеси надання послуг клієнтів, керувати продажем товарів чи наданням послуг, формувати звітність, лійку продажів, планувати діяльність
Регулювання попиту	Дозволяють виконувати маркетингові дослідження, приймати рішення в галузі ціноутворення та формування портфеля замовлень

Інформаційні технології в галузі планування ресурсів, ведення бухгалтерського обліку більшою мірою застосовуються фінансовими

підрозділами підприємства та керівництвом для отримання інформації про поточний стан фінансових ресурсів, створення бюджетів, координацію робіт з виконання проектів, ведення контролю за рухом коштів. Також інформаційні технології сприяють посиленню контролю за виконанням укладених договорів, планів, оперативного планування системи витрат [53].

Інформаційні технології в галузі постачання та збуту більшою мірою застосовуються в процесах управління виробництвом для ведення контролю виробничих запасів, потужностей, виконання технологічного циклу, ведення документів із супроводу замовлень.

Інформаційні технології взаємодії з клієнтами переважно службами маркетингу контролю системи просування товарів чи послуг, ведення статистики продажів, прийняття управлінських рішень у сфері встановлення цін, і пропозиції клієнтам знижок, автоматизації процесів розсилки на електронну пошту. В основі інформаційних технологій для прийняття управлінських рішень в залежності від складності розв'язуваного завдання виділяють постійні, лінійні, полімінальні, експоненційні та суперполінамінальні методи обробки даних [56].

При цьому складність завдань не визначається складністю алгоритму, закладеного в технології штучного інтелекту, а задається кількістю обмежень, що задаються на споживані ресурси. Відомі такі методи розробки алгоритмів в інформаційних технологіях прийняття рішень як методи декомпозиції, динамічного програмування, пошуку з поверненням, гілок та кордонів, альфа-бета відсікань, а також локальні та глобальні оптимальні рішення [56].

Метод декомпозиції є найбільш широко застосовуваним методом проектування алгоритмів в експертних системах, що передбачає розбиття головного завдання на підзавдання, на основі яких можна отримати рішення вихідної задачі. Більш складним є метод динамічного програмування, який дозволяє врахувати проміжні результати, однак якщо алгоритм перевищує відведений йому час на тестах більшого обсягу, то необхідно виконувати

доопрацювання цього алгоритму. Застосувати алгоритми пошуку оптимального рішення можна у випадках, коли неможливо застосувати жоден із методів, що дозволяють знайти оптимальне рішення. У цьому випадку можна використовувати повний перебір даних, який називають пошуком з поверненням.

Отже, інформаційні технології управління застосовують для того щоб виконати інформаційне обслуговування працівників організації, які пов'язані з прийняттям рішень, а інформаційні технології автоматизованого офісу дозволяють доповнити існуючу системи зв'язку персоналу з апаратним і програмним забезпеченням. Інформаційні технології підтримки прийняття рішень сприяють виробленню управлінських рішень, сприяють автоматизації цього процесу вибору альтернативи.

### **1.3. Ефективність як комплексна характеристика інформаційної системи сучасного підприємства**

Основним завданням інформаційного забезпечення (сервісу), є надання покупцю (користувачу) даних, які його цікавлять у вигляді інформаційних послуг на базі інформаційних продуктів. Ці дані можуть бути подані як події, записи чи інструкції які містять корисну інформацію та можуть бути оброблені за допомогою комп'ютера. Сукупність даних, сформульована їх виробниками для подальшого поширення, є інформаційним продуктом, або продуктом інформаційної діяльності. Таким чином, інформаційний продукт відображає інформаційну модель виробника, в якій втілені, насамперед, його власні уявлення про деяку сферу запитів покупця. Однак цінність інформаційного продукту для покупців (користувачів), а отже, і комерційний успіх виробника (користувача) залежить від того, наскільки він зможе задовольнити потреби покупців.

Існують певні розбіжності між розробленими інформаційними продуктами виробників та потребами, які висувають користувачі таких

продуктів. Такі розбіжності полягають у тому, що користувачам таких продуктів потрібна інша інформація, інший обсяг, структура. Усунення цієї розбіжності реалізується у вигляді інформаційної послуги. Як зазначає Юдкова К.В., під інформаційною послугою слід розуміти: «отримання та надання у розпорядження користувача інформаційних продуктів» [52]. У вузькому значенні під інформаційними послугами розуміються послуги, які отримують з допомогою обчислювальної техніки з урахуванням нових інформаційних технологій [25].

Під ефективністю системи у широкому сенсі слід розуміти: «комплексну характеристику яка відображає ступінь відповідності системи потребам та інтересам її замовників, користувачів та інших зацікавлених осіб».

Зацікавленими особами при впровадженні інформаційної системи на підприємстві, як правило, є:

- замовник (керівник підприємства, що представляє інтереси цього підприємства та потреби користувачів, які працюють з цією системою);
- інвестор (сторонній інвестор або власник компанії, які зацікавлені у максимальному прибутку та мінімальному термін окупності);
- розробник (підприємство чи запрошені фахівці, зацікавлені в рентабельності власного виробництва, дотримання графіку та рівня витрат) [26].

Нові інформаційні технології – технології комп'ютерної обробки, передачі, поширення інформації, створення обчислювальних та програмних засобів. Як справедливо зазначають авторки Маркіна І.А. та Синякова О.С. «нові інформаційні технології, на відміну традиційних, передбачають надання користувачу як інформаційного продукту, та й засоби доступу до нього (засобів пошуку, обробки, подання тощо.). Ці засоби дозволяють користувачу ознайомитися зі змістом комп'ютерної інформації, а також отримати інформацію (документ) обсягом і у форматі, які адекватні саме його потребам» [22].

Сучасні інформаційні технології насамперед мають орієнтацію на автоматизацію бізнес-процесів та відповідно на формування такої бази даних, де збираються певним чином організовані дані, які призначені для багатоцільового колективного використання. Основними особливостями сучасних інформаційних технологій є:

- надання користувачу лише інформаційних послуг, а не інформаційних продуктів, внаслідок чого він отримує (а часто й оплачує) лише ту інформацію, яка йому справді потрібна;
- швидкість отримання даних та їх переробка;
- можливість не лише отримання інформації, а й також здійснення графічної, наукової та іншої обробки.

На рівні підприємства потребами зацікавлених осіб є отримання корисних ефектів від використання таких інформаційних технологій. Традиційно вважається, що замовник визначає потреби бізнесу в інформаційних ресурсах, необхідні підтримки бізнес-процесів, і основі цих потреб здійснюється вибір чи створення ІТ-рішення. Однак, це не завжди так. Наприклад, ігнорується факт наявності у замовників ще й якихось інших інтересів стосовно ІТ-рішення, які треба розпізнавати, або не помічаються інтереси користувачів та операторів, через що вже створена система може бути прийнята на підприємстві негативно. А це дуже часто призводить до провалу проекту. Більш того, можуть виникати суперечності у потребах та інтересах різних зацікавлених осіб. Такі суперечності слід враховувати розробникам при визначенні тих ефектів, які має забезпечити дана інформаційна технологія, а також прорахувати витрати, які може понести підприємство для отримання бажаних результатів [25].

Отже, з метою оцінки ефективності ІТ, треба як мінімум:

- визначити реальні корисні результати, у тому числі фінансові, які можуть одержати підприємство, а також інші зацікавлені особи (наприклад, інвестори, власники, контрагенти та ін.);
- визначити фінансові, кадрові та інші обмеження, такі як час, за

який ефекти мають бути отримані; визначити рівень відповідності одержуваних корисних ефектів бажаним, а також рівень виконання існуючих обмежень для кожного альтернативного варіанту застосування ІТ на підприємстві;

- обрати варіант ІТ-рішення, який дозволить найбільше адекватно забезпечити корисні ефекти, причому з мінімальними витратами ресурсів усіх видів.

З позиції самого підприємства ефективна інформаційна система має надавати якісні інформаційні сервіси за прийнятною ціною всім бізнес-підрозділам, а бізнес-підрозділи, своєю чергою, правильно використовувати всі послуги інформаційних систем (далі - ІС).

Окрім того, інформаційна система, як ми вже зазначали вище, повинна відображати реальні потреби зацікавлених осіб, які з часом можуть швидко та суттєво змінюватись. Тому одним із ключових принципів є ефективність ІС, яку слід розглядати у прив'язці до конкретного періоду часу. В такому разі інформаційна інфраструктура має розвиватися разом із змінами у бізнесі та відповідати поточним та стратегічним цілям функціонування підприємства.

Отже, для того щоб визначити ефективність інформаційної системи підприємства, необхідно чітко і повно розкрити інформацію зацікавленим особам, що запропоноване ІТ - рішення є, по-перше, ефективним і, по-друге, найбільш ефективним для підприємства з всіх наявних альтернатив.

Приймаючи рішення про впровадження інформаційної системи, керівництво підприємства має визначити, чи воно розроблятиме унікальну систему для себе, чи вибере один із типових проектів у адаптованому вигляді. Проблема вибору системи з набору альтернатив та оцінки її ефективності породжує два напрями оцінки ефективності: загальна (абсолютна) ефективність та відносна (порівняльна) ефективність.

Розрахунок загальної ефективності можна використати для проведення аналізу та оцінки загальних економічних результатів діяльності підприємства

за різний період та в динаміці. Даний показник свідчить про величину економічного ефекту у порівнянні з витратами та отриманими результатами від впровадження.

Показник порівняльної (відносної) ефективності використовується для визначення та обґрунтування соціально-економічних переваг будь-якого варіанту вирішення виробничо-господарського завдання, відбору з аналізованих варіантів найефективнішого з погляду співвідношення поточних і одноразових витрат за його реалізації. При виборі найкращого варіанту слід враховувати сумісність варіантів за різними критеріями. Якщо, наприклад, «один з порівнюваних варіантів при реалізації вимагає менших капітальних вкладень і одночасно забезпечує нижчу собівартість продукції, то за інших рівних умов він визнається за показником порівняльної ефективності економічно вигіднішим. У цьому випадку досягається подвійний ефект: економія від зниження собівартості продукції та економія на виробничих фондах та капітальних вкладеннях.

Можуть бути випадки, коли потрібні додаткові капітальні вкладення, які знижують собівартість продукції, робіт та послуг. Доцільність їх здійснення також може бути оцінена за допомогою порівняльної ефективності. Визначається порівняльна ефективність як відношення економії поточних витрат до зворотної різниці капітальних вкладень за варіантами» [1].

Розрахунки загальної та порівняльної ефективності доповнюють один одного, тобто всі відомі методи оцінки ефективності господарських рішень, наприклад інвестиційних проектів, яким є проект впровадження інформаційної системи на підприємстві, є поєднанням показників загальної та порівняльної ефективності.

Другим і найважливішим чинником поділу методики є думка зацікавленої особи (інвестора, розробника, замовника). Найбільш однозначно можна визначити інтереси інвестора. Вкладаючи гроші у будь-який проект, інвестор розраховує отримати максимальний прибуток у мінімальний термін,

тому ключові показники для інвестора це рентабельність проекту, чистий дохід (зокрема з урахуванням дисконтування), і навіть термін окупності витрат [18].

Всі ці показники можна визначити із застосуванням класичних інвестиційних методів, таких як NPV, IRR, ROI і так далі. Інтереси розробника виражаються у визначенні та контролі рівня витрат, рентабельність виробництва, управління ризиками під час виконання проекту [41]. Ефективність у цьому випадку визначатиметься поєднанням фінансових показників, застосування різних видів аналізу витрат (наприклад, ABC-аналіз) і застосуванням ймовірнісних методик, забезпечуючих оцінку ризику.

Найбільший інтерес, а також найбільшу труднощі представляють методики, які визначають ефективність системи для замовника, то є безпосередньо для підприємства, що впроваджує інформаційне рішення. Існує безліч вимірних і незмірних, а іноді і незмірних. відомих параметрів, за якими можна це зробити. Дуже важливим фактором є час, тобто віддаленість інвестиції від доходу, на який вона спрямована, а цей дохід залежить від рівня корпоративної культури та зацікавленості менеджменту.

Очевидно, що ІТ можуть забезпечити швидкий обмін інформацією, роботу з будь-якими обсягами даних, виключають дублювання інформаційних потоків, забезпечують реалізацію найскладніших алгоритмів та використання сучасних економіко-математичних методів, зручне архівування, пошук, та багато іншого.

Треба розуміти, що управління бізнесом є складовою бізнесу. Саме тому до автоматизації процесів управління треба ставитись так само, як і до автоматизації будь-якої іншої функції. Основні вигоди пов'язані зі змінами методів і структури управління у відповідність до цілей і завдань бізнесу, побудованим прозорою, відкритою для менеджменту, інвесторів та партнерів інформаційної інфраструктури, підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Але не менш важливими для нього є і фінансові результати – зростання прибутковості та зниження витрат виробництва.



На жаль, витрати підприємства завжди очевидні, а доходи сумнівні. А витрати, пов'язані з реалізацією ІТ-проекту дуже суттєві і найчастіше носять інвестиційний характер. Тому будь-який проект створення інформаційної системи управління підприємством потребує техніко-економічного обґрунтування. Оцінюючи необхідність і можливість реалізації такого проекту необхідно пам'ятати:

- рішення про інвестиції в систему управління фірмою, як і в всіх інших сферах бізнесу, приймати з міркувань фінансової вигоди;
- інформаційно-технологічні рішення в рамках проекту повинні прийматися у тісній прив'язці до потреб управління компанією;
- розвиток інформаційних технологій має бути пов'язаний з реальними економічними процесами на підприємстві, тобто, як зі стратегією основної діяльності, так і щоденними робочими процесами.

## **Висновки до розділу 1**

В ході написання першого розділу зроблено наступні висновки.

1. На підставі розгляду теоретичних засад використання інформаційних технологій у менеджменті підприємства було встановлено, що інформаційні технології у системі управління підприємством орієнтовані рішення неструктурованих завдань, поєднують методи доступу та обробки інформації з використанням методів ухвалення рішень.

2. Впроваджуючи інформаційні технології у практичну діяльність підприємства, керівництво отримує можливість вибрати найкраще рішення з безлічі альтернатив та їх упорядкувати за декількома ознаками. Інформаційні технології у системі управління підприємством, засновані на дворівневому сховищі даних, застосовують у великих компаніях, де інформація консолідована у єдиній системі. Було встановлено, що інформаційні технології обробки даних дозволяють вирішити добре структуровані завдання на рівні виконавчої діяльності персоналу, який має не високу

кваліфікацію для виконання операцій, що повторюються.

3. Вивчено теоретичні матеріали з питань удосконалення інформаційних технологій у системі управління підприємством. На підставі розгляду теоретичних засад використання інформаційних технологій у системі управління підприємством було встановлено, що інформаційні технології у системі управління підприємством орієнтовані рішення неструктурованих завдань, поєднують методи доступу та обробки інформації з використанням методів ухвалення рішень. В ході дослідження запропонована модель управління інформаційними ресурсами, яка враховує основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2.

### СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика фінансово-господарського стану підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНТЕКРОСС Україна» (далі - ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна») зареєстрована за юридичною адресою Україна, м. Київ, провулок Киянівський, будинок. Дата заснування товариства 1 липня 2016 року. Підприємство спеціалізується на продажі послуг з комп'ютерного програмування.

Станом на 22.11.2021, компанія ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» має такі види діяльності (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

#### Основні види діяльності підприємства

Код видів діяльності	Характеристика
62.01	Комп'ютерне програмування
46.51 -	Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням
85.59	Інші види освіти, н.в.і.у
46.69 -	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
82.11	Надання комбінованих офісних адміністративних послуг
77.33	Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

Крім комп'ютерного програмування підприємство також надає наступні послуги:

- проведення спеціалізованої діяльності із дизайну;

- консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- консультування з питань інформатизації;
- видання звукозаписів;
- розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм;
- видання комп'ютерних ігор .

Керівником організації є Антонюк Сергій Петрович. Розмір статутного капіталу складає 10 000,00 грн.

Відмінністю підприємства від інших підприємств в даній галузі є орієнтація на сучасні технології, на якісні послуги та наявна технічна і методична база, професійні спеціалісти в галузі ІТ- технологій.

Організаційна структура управління підприємством наведена на рис. 2.1.

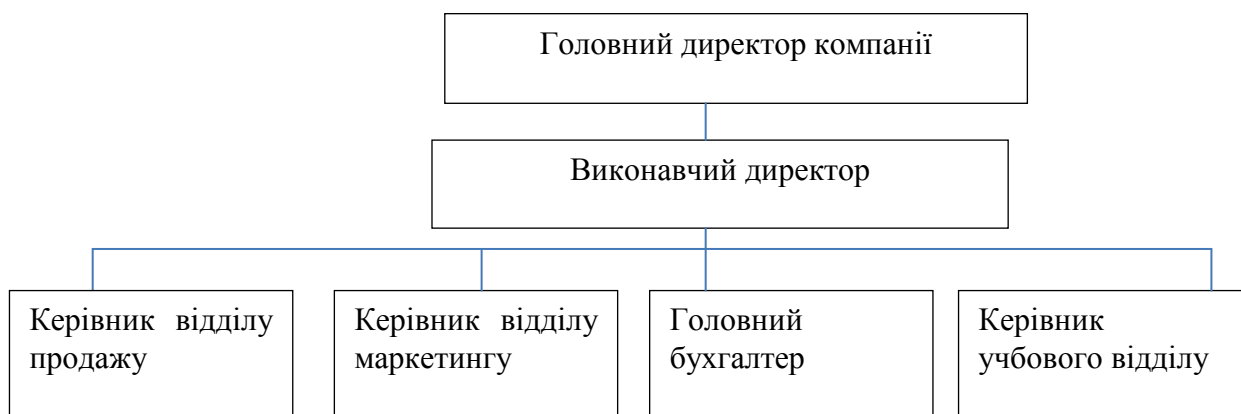


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством

Товариство очолює директор, функціями якого є координування та моніторинг діяльності всього підприємства. Головному директору активно допомагає виконавчий директор, який відповідає за координування діяльності кожного відділу, доносить інформацію до рівня виконавців, доносить про зміни, які відбуваються на підприємстві. У підпорядкуванні у

виконавчого директора знаходяться:

- бухгалтерія, яка відповідає за організацію та ведення бухгалтерського обліку на підприємстві;
- відділ маркетингу та реклами, який займається дослідженням ринку, плануванням просування продукту та відповідає за рівень продажів, медіа плануванням, та слідкує за ефективністю реклами;
- учбовий центр, який займається питаннями управління, навчання кадрів на підприємстві, а також надає послуги на сторону на комерційній основі.

Перевагою даної структури організаційної системи підприємства є простота управління та налагоджений прямий та зворотній зв'язок інформації між відділами та загальним керівництвом.

На підприємстві використовується демократичний стиль керівництва. Це говорить про те, що всі управлінські рішення які приймаються на підприємстві враховують думку робітників, їх характерів, потреб, особливостей тощо. Окрім того, частина повноважень керівництва делегована на відповідні підрозділи, що допомагає приймати своєчасні ефективні управлінські рішення.

Місією підприємства є збільшення частки ринку в секторі надання послуг з комп'ютерного програмування.

Бачення в цілому: ми прагнемо бути кращими, пізнаваними, шанованими у своїй справі.

Наш принцип – повага до клієнтів, партнерів та колег.

Очима власника: Успішна компанія №1 з надання послуг комп'ютерного програмування та яка є прибутковою.

Очами клієнта: Надійна компанія, яка швидко та якісно виконує замовлення

Очами персоналу: підприємство, яке стабільно розвивається, надає гідні умови праці та заробітну плату.

Очами конкурентів: сильний конкурент, який займає значну частину на

ринку, який є легко впізнаваним та відомим.

Проведемо діагностику системи управління ефективністю діяльності підприємства. Нашу діагностику ми почнемо з оцінки наявного майна та капіталу за 2017-2021 рр (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Оцінка майна та капіталу ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна»

Види активів (майна) та пасивів (капіталу)	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	Відношення у % 2021 р. до 2017 р.
<b>Майно - усього</b>	1574,9	1629,5	2237,3	1224,8	1090,4	69,24
Необоротні активи	615,3	997,9	651,9	801,4	628,9	102,21
Основні засоби	103,3	393,3	180,4	367,2	108,9	105,42
Оборотні активи	959,6	631,6	1585,4	423,4	461,5	48,09
Поточна дебіторська заборгованість	587,6	582,3	1444,8	321,0	336,8	57,32
Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	372,0	48,6	140,3	102,4	124,7	33,52
<b>Капітал- усього</b>	1574,9	1629,3	2237,3	1224,8	1090,4	69,24
Власний капітал	339,2	138,7	438,2	376,1	391,0	115,27
Зареєстрований (пайовий) капітал	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	100,00
Зобов'язання і забезпечення	1235,7	1490,6	1799,1	848,7	699,4	56,60
Поточні зобов'язання	1013,7	1306,3	1550,6	692,5	601,2	59,31
Поточна кредиторська заборгованість	223,0	108,2	456,3	217,7	164,4	73,72

Дані таблиці 2.2 свідчать, що майно підприємства за період дослідження зменшилось на збільшилось на 30,8 %, при чому в основному за рахунок зменшення оборотних активів, які збільшились на 52%,.

Капітал підприємства також має тенденцію до зменшення (на 30%). Така ситуація пов'язана із зменшенням у структурі капіталу зобов'язань і забезпечень. .

Динаміка елементів активів наведена на рис. 2.2.

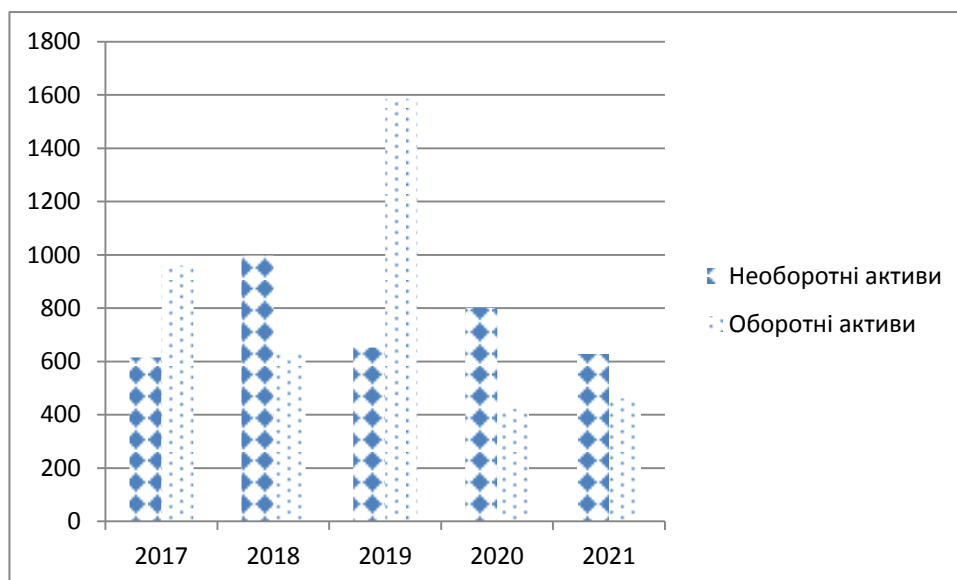


Рис. 2.2. Активи ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна»

Валюта балансу за період дослідження зменшилась на 30 % або на 484,5 тис. грн. Необоротні активи підприємства збільшилися на 1,6% ( або на 8 тис. грн.), що пов'язано із збільшенням вартості нематеріальних активів та незначним приростом вартості основних засобів на 5% (або на 5,6 тис. грн.). Вартість оборотних активів за 2017-2021 рр. зменшилась майже на 50%. Така ситуація пов'язана із зміною виробничої програми підприємства.

Структура активів підприємства наведена на рис. 2.3.

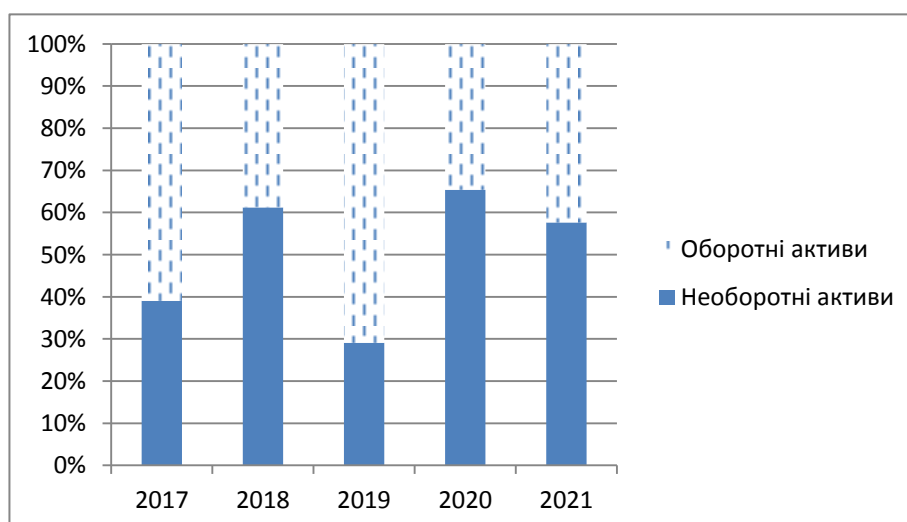


Рис. 2.3. Структура активів підприємства ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна»

Як свідчать дані рис. 2.3. структура активів підприємства за період дослідження змінюється. Так, у 2017 році найбільшу частку в структурі активів займали оборотні активи близько 60%. З роками цей показник зменшився і у 2021 структура має вигляд 60 % необоротні активи та 40 % - оборотні. Така ситуація пов'язана із переглядом фінансової політики підприємства.

На рис. 2.4. наведена динаміка частки пасивів.

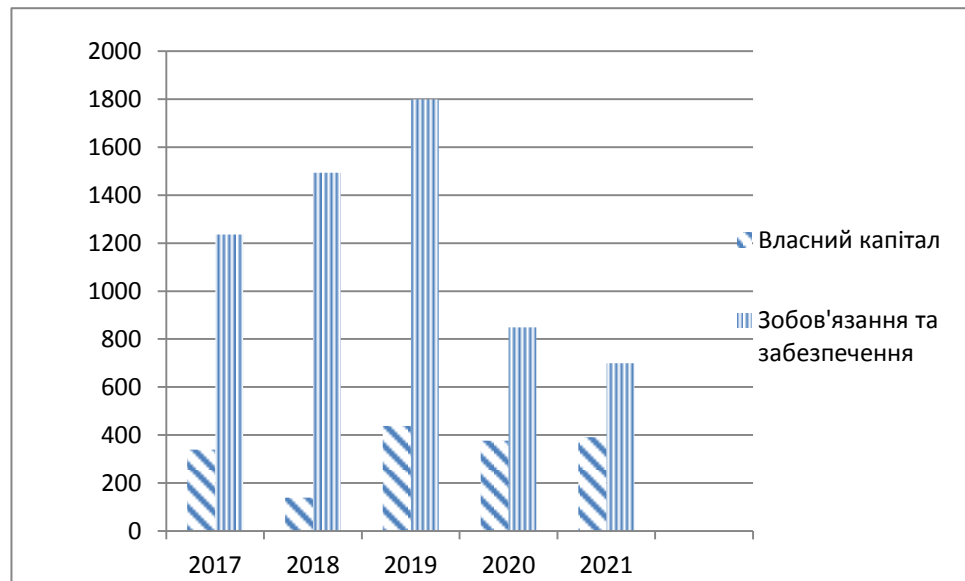


Рис. 2.4. Динаміка частки пасивів ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна»

Як можна побачити з рис. 2.4. значну частину у капіталі підприємства займає саме зобов'язання, розмір яких має тенденцію до зниження у 2021 році. Розмір власного капіталу практично не змінювався за досліджуваний період.

Структура капіталу наведена на рис. 2.5. У структурі джерел фінансування діяльності ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» за 2017-2021 рр. частка власного капіталу має незначну тенденцію до збільшення на 15 % і у 2021 році склала 391 тис. грн.. Зменшення в структурі поточних та довгострокових зобов'язань вказує на підвищення рівня фінансової автономності підприємства.



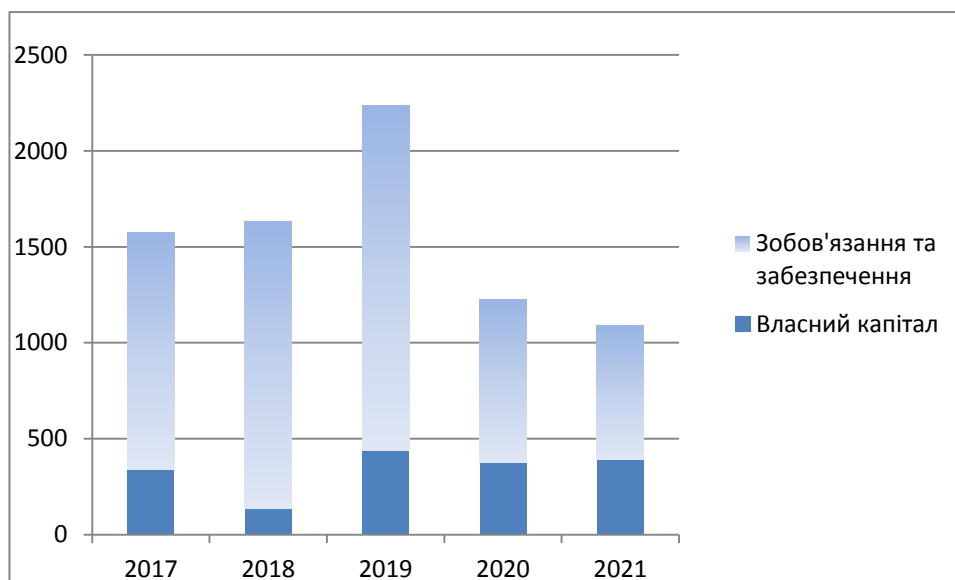


Рис. 2.5. Структура капіталу ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна»

Проаналізуємо рівень прибутку підприємства, оскільки саме даний показник займає провідне місце у системі комплексного економічного аналізу, за яким оцінюється ступінь досягнення кінцевої мети діяльності.

Як свідчать дані таблиці 2.3. чистий дохід підприємства збільшився на 43,3 %, хоча значення чистого прибутку має тенденцію до зменшення і склав у 2021 році 137,9 тис. грн. попри 889 тис. грн. у 2017 році. Така ситуація пов'язана із складною епідеміологічною ситуацією. Необхідно також зазначити, що показник собівартості реалізованої продукції майже не змінився за аналізований період, хоча на 17 % зросли інші витрати підприємства.

Показники діяльності ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» за досліджуваний період свідчать про відносну збитковість. Так відношення чистого прибутку у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 р. набуло найменшого значення – 0,65%, а у 2021 році – 4,94% .

В цілому, показники, що наведені в табл. 2.3., засвідчують про рентабельну діяльність ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна». Але керівництву підприємства необхідно звернути увагу на динаміку таких показників:

рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності, рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, рентабельність виробничих фондів, період окупності власного капіталу оскільки, незважаючи на значення, їх динаміка є негативною. При збереженні такої динаміки економічна безпека підприємства може бути під загрозою.

Таблиця 2.3.

## Фінансові результати діяльності ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відношення у % 2021 р. до 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1894,40	2708,10	12541,40	7465,40	2791,10	147,33
Операційні витрати, у тому числі:						
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	1419,40	1567,70	6618,30	1634,00	1419,20	99,99
г) інші операційні витрати.	5653,1	6739,10	6846,20	6634,00	6621,10	117,12
Валовий прибуток (збиток)	475,0	1140,40	5923,10	5831,40	1371,90	288,82
Валовий прибуток (збиток) у % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25,07	42,11	47,23	78,11	49,15	24,08
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	207,00	18,50	371,30	562,90	230,00	111,11
Фінансові та інвестиційні доходи	770,30	1007,40	31,40	31,40	67,30	8,74
Фінансові та інвестиційні витрати	78,30	22,20	303,10	229,10	129,10	164,88
Фінансовий результат до оподаткування	899,00	1003,70	99,60	365,20	168,20	18,71
Чистий прибуток (збиток)	889,00	999,30	81,70	299,50	137,90	-751,10
Чистий прибуток (збиток) у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46,93	36,90	0,65	4,01	4,94	-41,99
Чистий прибуток (збиток) у % до валового прибутку (збитку)	187,16	87,63	1,38	5,14	10,05	-177,11

Далі перейдемо до аналізу фінансової стійкості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 р. до 2017 р., у %
Коефіцієнт автономії	0,22	0,09	0,20	0,31	0,36	166,49
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,78	0,91	0,80	0,69	0,64	81,75
Коефіцієнт фінансування	0,27	0,09	0,24	0,44	0,56	203,66
Коефіцієнт фінансового ризику	3,64	10,75	4,11	2,26	1,79	49,10
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,60	0,43	0,64	0,71	0,80	132,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-54,10	-674,90	34,80	-269,10	-139,70	258,23
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	-0,06	-1,07	0,02	-0,64	-0,30	536,93
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,32	0,04	0,10	0,08	0,11	35,27
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,07	0,24	0,08	0,30	0,10	152,26
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,07	0,24	0,08	0,30	0,10	152,26

Дані, які наведені в табл. 2.4., свідчать засвідчують про неоднозначний стан фінансової стійкості підприємства. Так позитивну динаміку має динаміка власних обігових коштів, показник маневреності власних обігових коштів та коефіцієнт маневреності власного капіталу. Усі інші показники, що знаходяться в допустимих межах, мають негативну динаміку та можуть стати загрозою для стану економічної безпеки підприємства.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Ліквідність підприємства – це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань [1]. Розглянемо показники ліквідності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

## Показники ліквідності підприємства

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 р. до 2017 р., у %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,37	0,04	0,09	0,15	0,21	56,52
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	0,95	0,48	1,02	0,61	0,77	81,09
Коефіцієнт платоспроможності	1,27	1,09	1,24	1,44	1,56	122,3

Як свідчать дані табл. 2.5. коефіцієнт абсолютної ліквідності за роки дослідження має тенденцію до зниження і за звітний період зменшився на 43,5%. Це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства, адже існує недостатність ліквідної частини оборотних коштів для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт покриття знаходиться нижче встановленої норми (1-3), що свідчить, що у підприємства проблемний стан платоспроможності.

Коефіцієнт платоспроможності знаходиться в межах норми (1-3) і за звітний період збільшився на 22,3 %. навпаки, свідчить про достатність у підприємства оборотних активів при погашенні поточних зобов'язань.

Розглянемо показники ділової активності підприємства (табл. 2.6).

Наведені дані в таблиці 2.6 в цілому засвідчують про поліпшення ділової активності. Про це свідчить зростання таких показників як оборотність активів, оборотність оборотних активів, оборотність запасів, оборотність готової продукції. Позитивної динаміки набув також коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, що спонукало зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості на 47 днів. Також позитивної динаміки зазнав коефіцієнт оборотності власного капіталу підприємства, який за період 2017-2021 рр. збільшився на 30,1%.

Таблиця 2.6.

Оцінка ділової активності господарюючого суб'єкту за 2017-2021 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021р. до 2017р., у %
Загальний коефіцієнт обертання капіталу	1,46	1,69	6,49	4,31	2,41	164,92
Фондовіддача необоротних активів, грн	5,59	11,33	43,48	18,34	7,28	130,11
Коефіцієнт обертання оборотних активів	3,29	3,36	15,20	10,27	3,90	118,50
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	109	107	24	35	92	84
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	4,01	4,63	12,37	8,46	8,49	211,53
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	90	78	29	43	42	47
Коефіцієнт обертання власного капіталу	5,59	11,33	43,48	18,34	7,28	130,11
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	64	32	8	20	49	77

В цілому, діяльність ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» є прибутковою та за усіма напрямками проведеної оцінки відповідає передбаченим критеріальним умовам.

## 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього стану підприємства

Розвиток інформаційних технологій та відповідно їх використання у системі менеджменту підприємства забезпечать збільшення темпів розвитку інформаційного суспільства та відповідно:

- дозволить збільшити частку наукової продукції;
- забезпечити продуктивність праці;
- сприятиме розвитку якісних та доступних послуг освіти, охорони здоров'я та культури;
- збільшить можливості доступу суспільства до вітчизняних і

світових електронних ресурсів;

- покращить добробут та життя населення в цілому [38].

До повномасштабного вторгнення Росії ІТ-ринок України мав позитивну динаміку зростання. З 2013 року експорт послуг зріс вдвічі, а галузь принесла в українську скарбницю мільярди. Крім того, у 2021 році дохід від ІТ-послуг зріс на 13% порівняно з 2020 роком і в середньому збільшувався на 20-25% щорічно.

Згідно з базовим сценарієм, ІТ-сектор може подвоїти доходи протягом наступних чотирьох років. Проте війна внесла свої корективи. Згідно з дослідженням Statista, український ІТ-ринок у 2022 році може впасти на 44 відсотки. Подібна тенденція спостерігалася і у 2014 році, коли Російська Федерація вперше вторглася в Україну. Однак статистика показує, що галузь відновлюється і робить це досить швидко (ринок зріс на 27% у 2016 році).

Як свідчать дані рис. Позитивною ознакою для ІТ-ринку в Україні стало оптимістична динаміка розвитку вітчизняних ІТ-послуг. Постійно, із року в рік, індустрія демонструє плюсову динаміку, що безсумнівно, привертає увагу до української ІТ-галузі з боку як вітчизняних так і іноземних інвесторів та розвитку підприємств в даній галузі.

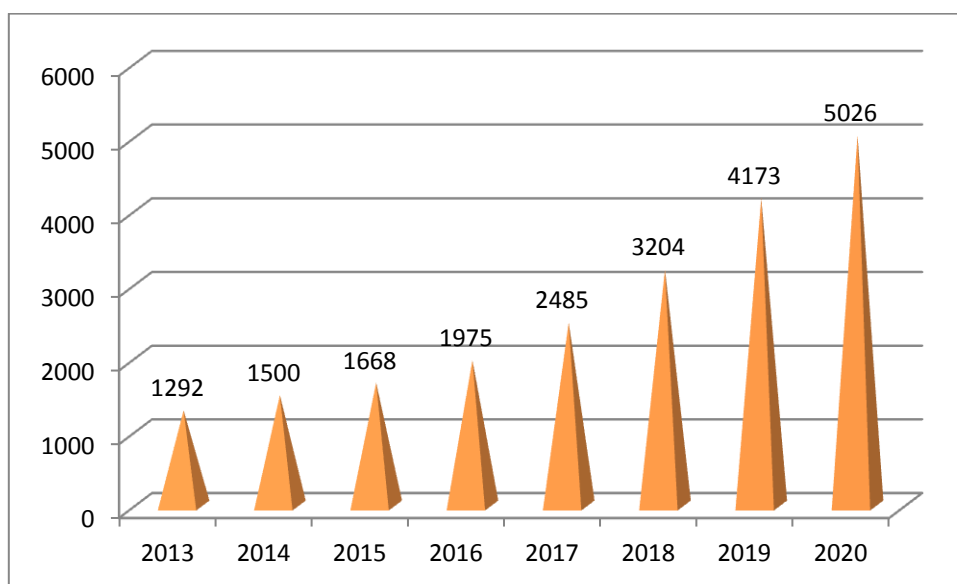


Рис. 2.6. Експорт комп'ютерних послуг в Україні, млн. дол. США

Підприємство спеціалізується на продажі послуг з комп'ютерного програмування. Проведемо аналіз внутрішнього і зовнішнього стану ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».

На думку різних експертів, найбільш інноваційні компанії розуміють, що інноваційні технології – це один із тих важелів, які дадуть їм можливість зайняти свою нішу на ринку, точніше скласти профіль своїх клієнтів, а отже, надати їм послугу чи товар, яка їм потрібна.

Зовнішнє середовище є таким важливим джерелом, яке може надати підприємству необхідні ключові ресурси для підтримки його потенціалу у майбутньому. Підприємство постійно перебуває у стані постійного зв'язку із зовнішнім середовищем, тим самим отримуючи можливість вижити за будь-яких умов. Але також треба пам'ятати, що зовнішні ресурси, вони також мають обмеження і є певна конкурентна боротьба за них, адже на них «полюють» інші ігроки, які функціонують на даному ринку. Тому є вірогідність того, що підприємство так і не зможе мати доступ до зовнішніх ресурсів. А це, у свою чергу, може послабити його стан, можливості та у кінцевому підсумку призвести до негативних наслідків.

У такому разі можна визначити основне завдання стратегічного управління, яке полягає у забезпеченні потрібного роду взаємодії підприємства із середовищем, що, у свою чергу, дозволить утримувати його конкурентоспроможність на тому рівні, який необхідний для здійснення поставлених цілей і тим самим забезпечувало б можливість виживати у довгостроковій перспективі.

«Зовнішнє середовище поділяють на:

а) мікросередовище – середовище прямого впливу на підприємство, яке здійснюють постачальники матеріально-технічних інструментів, споживачі продукції компанії, торгові та маркетингові посередники, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи, страхові компанії;

б) макросередовище, що впливає на компанію та її мікросередовище. Воно включає в себе демографічне середовище, науково-технічне,

економічне екологічне, політичне та міжнародне середовище».

Підприємство має припиняти вплив зовнішніх факторів, які можуть вплинути негативно та які найбільше чинять вплив на результати діяльності або, навпаки, використовувати по максимуму сприятливі можливості.

Через посилення конкуренції, це коли багато організацій надають подібні товари та послуги, одним із ключових завдань маркетингу є грамотне позиціонування та підвищення конкурентних переваг у порівнянні з аналогічними підприємствами (таблиця 3). Нині на вітчизняному ринку багато працює підприємств у сфері інформаційних технологій та розробок.

Так, у ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» основними конкурентами є:

- ЕРАМУkraine, яке є провідним розробником програмного забезпечення;
- N-iX;
- Parimatch Tech.

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін підприємств-конкурентів (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

#### Аналіз сильних та слабких сторін компаній- конкурентів

Слабкі сторони	Сильні сторони
а) низька якість послуг; б) усі несправності в мережі – за рахунок клієнта; в) найвища вартість підключення; г) найвища вартість послуг;	а) широке охоплення ринків; б) популярність марки; в) великий досвід роботи г) обслуговування як юридичних, так і фізичних осіб; д) грамотно вибудована маркетингова стратегія.

Одним з ефективних способів боротьби з конкурентами та взаємодії із споживачами є продумана рекламна кампанія. Керівництво підприємства ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» активно використовує такі види реклами:

- а) реклама в Інтернеті;
- б) особисте звернення через персональні знайомства (сарафанне радіо).

Проведемо аналіз зовнішнього середовища з використанням такого



інструменту, як PEST – аналіз.

В рамках проведеного PEST аналізу надають оцінку політичним, економічним, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища.

Насамперед слід проводити аналіз політичних факторів, оскільки центральна влада керує механізмом обігу коштів та інших можливих питань, які пов'язані з отриманням необхідних ресурсів.

Дослідження економічних факторів дає можливість зрозуміти механізм розподілу державою ключових економічних ресурсів Соціальні фактори пов'язані з формуванням споживчих переваг та майбутнього попиту.

Технологічні фактори також є вагомими, оскільки при швидких технологічних змін з'являється загроза втрати ринку [3].

Основними чинниками, які аналізуються є:

а) політичні чинники: урядова стабільність; податкова політика та законодавство; державний вплив у галузі; антимонопольне законодавство; регулювання зайнятості населення; зовнішньоекономічне законодавство; позиція держави щодо іноземного капіталу;

б) економічні чинники: як змінюється валовий національний продукт; стадія ділового циклу; курс валют та відсоткові ставки; кількість грошових коштів у обігу; рівень інфляції; рівень безробіття; контроль цін та заробітної плати; зміна фактичного особистого прибутку; ціни на енергоресурси; інвестиційна політика [20];

в) соціальні чинники: зміна переваг споживачів; демографічна структура населення; стиль життя, звичаї та звички; соціальна мобільність населення;

г) технологічні фактори: тенденції розвитку НДДКР та витрати на НДДКР із різних джерел; захист інтелектуальної власності; державна політика у галузі НТП; поява нових технологій; нові продукти (швидкість поновлення, джерела ідей), нові патенти.

Розглянемо докладніше проведений PEST аналіз на наведеній нижче таблиці 2.8.

За допомогою моделі п'яти конкурентних сил Портера можна оцінити і зробити висновок за рівнем конкуренції в галузі, та визначити можливості зниження прибутковості.

Таблиця 2.8

## Результати PEST-аналізу

<b>Політичні фактори</b>	<b>Економічні фактори</b>
а) зміна законодавства у сфері оподаткування та ліцензування б) недосконалість державної політики у сфері інвестування; в) підтримка конкурентів урядом; г) зміна ліцензування ІТ- діяльності д) ступінь втручання держави в економіку	а) валютний курс у країні та її різкі зміни б) зростання/занепад економії та ВВП на душу населення в) світова економічна криза г) витрати населення на покупки через мобільні додатки д) рівень інфляції е) зміна податкового законодавства
<b>Соціальні фактори</b>	<b>Технологічні фактори</b>
а) зміни рівня та способу життя б) демографічні зміни в) якість життя населення г) думки та відносини споживачів д) споживчі переваги е) реклама та зв'язки з громадськістю ж) використання технологій населенням	а) широке поширення коштів автоматизації; б) можливість появи нових технологій, здатних докорінно перевернути виробництво; в) наявність незавантажених технологічно ефективних потужностей;

Призначення моделі Портера полягає в тому, що підприємство має здійснити пошук такої сфери діяльності, у якій вона захищена від дії конкурентних сил, або є можливість використовувати ці сили у власних інтересах.

Розглянемо всі загрози для ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» відповідно до моделі Портера:

а) Загроза появи нових гравців. Вітчизняний ринок у сфері інформаційних технологій є широким і поява нових гравців для нього не є щось нове або виняток. З появою віддаленої роботи або на умовах фрілансингу, кількість нових конкурентів тільки збільшується і тим самим ускладнюючи роботу гравцям, які вже сформувалися, за рахунок зменшення

вартості послуг.

б) Загроза появи заміників, це коли поява заміників на ринку розробки мобільних програм вже давно має своє місце (наприклад, шаблони). Так звані конструктори складають основну конкуренцію індивідуальної розробки додатків із низкою обмежень таких як:

- 1) експлуатації мобільного додатку;
- 2) відсутності його повного викупу з вихідним кодом та правами.

в) Ринкова влада покупців, коли найчастіше покупці програмного забезпечення знаходяться у великих містах, з розвиненою інфраструктурою та чіткого розуміння потреби у мобільному програмному забезпеченні. Складність роботи в регіонах полягає в нерозуміння самих клієнтів, користі від індивідуального програмного забезпечення для їх сфери бізнесу, яке може не тільки полегшити процес роботи, а також збільшити ефективність і цим їх прибуток.

г) Ринкова влада у постачальників, коли постачальники у сфері ІТ чи відсутні повністю або їх практично немає. З розвитком технології та можливості віддаленої домовленості, ведення переговорів, а також розробки, ці посередники повністю відпадають. Весь електронний продукт можна розробити та налаштувати покупцю без особистої присутності.

д) Внутрішньогалузева конкуренція включає конкуренцію у сфері розробки інформаційних технологій та програмного забезпечення яка величезна. Специфіка такого бізнесу полягає у безпосередній розробці програмного забезпечення без наявності офісу або постійного перебування на певній території. Також маркетингове просування в Інтернеті дозволяє гравцям з найбільшим грошовим бюджетом захопити велику частку за рахунок можливостей просування.

Із загального аналізу за матрицею Портера виходить, що дана галузь ведення бізнесу ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» має високу внутрішньогалузеву конкуренцію та особливу складність у просуванні продукту для регіонів країни.

Таблиця 2.8

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна»

	Можливості підприємства	Загрози підприємства
	<p>а) впровадження сучасних технологій;</p> <p>б) наявність перспектив розвитку ринку в посткризовий період;</p> <p>в) віддалена технологія для будь-якого клієнта;</p> <p>г) Залучення додаткових розробників (фрілансерів) для прискорення роботи</p>	<p>а) ймовірність об'єднання з конкурентами</p> <p>б) певні лідери в різних сегментах розробки ПЗ;</p> <p>в) додаткові заборони з боку законодавства у ІТ сфері, пов'язаних із виробництвом та наданням послуг</p>
<p><b>Сильні сторони підприємства</b></p> <p>а) різноманітність послуг, що надаються;</p> <p>б) якість розроблених програм;</p> <p>в) сучасне технологічне обладнання;</p> <p>г) інноваційний продукт;</p> <p>д) розумна цінова політика</p>	<p><b>Орієнтири стратегічного розвитку:</b></p> <p>а) упор на унікальний продукт та його інноваційний характер (ІТ як рішення для бізнесу);</p> <p>б) вихід на іноземний ринок, який вже перейшов в активну стадію розуміння важливості програмного забезпечення в окремих галузях</p>	<p><b>Орієнтири потенційного розвитку:</b></p> <p>а) створення союзу з конкурентами з метою оптимального поділу ніш;</p> <p>б) активне формування попиту на послуги;</p> <p>в) пошук зарубіжних клієнтів</p>
<p><b>Слабкі сторони підприємства</b></p> <p>а) не сформовано попит на нові продукти;</p> <p>б) дорога технологія, яка не дозволяє сильно знижувати ціни;</p> <p>в) низька впізнаваність компанії;</p> <p>г) важке просування в регіонах</p>	<p>Орієнтири внутрішніх перетворень:</p> <p>а) проведення рекламних компаній, націлених на підвищення впізнаваності компанії;</p> <p>б) впровадження новацій у продукт, відповідність розвитку сучасних технологій</p>	<p>Стратегічні обмеження розвитку компанії:</p> <p>а) Вихід на нові ринки програмного забезпечення де менше конкуренції (програмне забезпечення для "розумного" будинку);</p> <p>б) завоювання лояльних клієнтів</p>

Слід зазначити, що «методика SWOT аналізу є виключно ефективним, доступним, дешевим способом оцінки стану проблемної та управлінської

ситуації у організації. Консультанти рекомендують регулярно принаймні раз на рік проводити SWOT аналіз діяльності організації власними силами керівництво фірми. Опис складових SWOT аналізу» [3].

І на останок, було проведено інтерв'ю з керівництвом підприємства виявлені наступні проблеми у системі менеджменту, а саме:.

Зовнішні проблеми:

- криза в галузі;
- нестабільність зовнішнього середовища;
- посилення боротьби за покупців зі сторонами конкурентів, що знижує рентабельність комерційних операцій;
- відтік людського потенціалу за кордон, що пов'язано з воєнними діями;
- перебої із Інтернет.

Внутрішні проблеми:

- нестача кваліфікованих спеціалістів;
- використання підприємством обмеженої кількості зв'язку;
- постійні складності із обробкою інформації, що призводить до браку інформації або невірній її інтерпретації;
- недостатня технічна забезпеченість робочого місця;
- складність отримання зведених даних за загальною кількістю замовлень та проведення аналізу популярності тих чи інших продуктів підприємства;

Усі перераховані труднощі надають негативний вплив на загальну роботу ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна», виявляються під час проведення внутрішнього контролю і аналіз бізнес-процесів.

### **2.3. Діагностика використання інформаційних технологій в системі менеджменту підприємства**

Можна із впевненістю стверджувати, що необхідною передумовою для

успішного бізнесу нині є використання можливостей інформаційних технологій в системі менеджменту підприємства. Інформаційні технології в менеджменті дозволяють отримати та використовувати великий обсяг якісної інформації, яка надходить з різних джерел (внутрішніх і зовнішніх).

Під бізнес-процесом прийнято розуміти ланцюг логічно пов'язаних дій, що повторюються, які спільно реалізують якесь бізнес-завдання або мета підприємства. Сучасна процесно-орієнтована організація – це сукупність спеціалізованих функціональних відділів з одного боку, і сукупність бізнес-процесів – з іншого. У кожному з відділів реалізуються окремі функції бізнес-процесів, а співробітники таких організацій крім класичного функціонального підпорядкування підпорядковуються рамках виконуваних бізнес-процесів відповідним власникам цих процесів.

ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» являє собою сукупність підрозділів, в яких налагоджений взаємозв'язок між собою, в який відбуваються певні безперервні процеси, які впливають на результативність підприємства в цілому.

З метою оцінювання можливостей інформаційних технологій в системі менеджменту проведемо діагностику інформаційного забезпечення управління діяльністю. Питання оцінки ефективності інформаційної системи для підприємства є досить важливим питанням. ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» згідно із чинним законодавством здійснює безперервне, документальне спостереження всіх бізнес-процесів, результати яких потім відображаються в даних бухгалтерського обліку і фінансовій звітності.

Інформаційна система ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» виконує наступні завдання:

- забезпечує збір повної та об'єктивної інформації про результати діяльності підприємства за певний проміжок часу;
- забезпечує постійний обмін інформацією між персональними комп'ютерами (ПК) співробітників підприємства за допомогою налаштованої локальної мережі та за допомогою можливостей входу через «віддалений

доступ»;

- забезпечує організацію документообігу та діловодства на підприємстві, можливостей надходження кореспонденції підприємства через електронну пошту.

- забезпечення зберігання даних підприємства в електронному вигляді на електронних носіях.

Вивчивши інформаційні технології, що використовуються на ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна», можна зробити висновок, що вони давно є застарілими. Це суттєво впливає на управління організацією, прийняття оперативних управлінських рішень, роботу підприємства загалом, що видно з проведеного вище аналізу фінансової діяльності ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».

У ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» для обліку замовлень використовується книга, яка створена у програмі Excel. Перевагою використання програми Excel є дуже швидкий старт: просто зробив таблицю і почав працювати. Для створення таблиці розрахунку вартості замовлень не потрібний досвід програмування. Excel дозволяє виконувати різнобічний аналіз даних.

До певного моменту товариство могло успішно так працювати. Але першою перешкодою став обсяг накопичених даних та кількість користувачів, які одночасно працюють з книгою Excel. Згодом виникла необхідність розмежування доступу до даних, введення в реальному часі великої кількості первинної інформації, суттєвого ускладнення алгоритмів розрахунків. Для вирішення таких завдань Excel не призначено.

У ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» частково використовується і ще один варіант - це самописна програма, створена за допомогою спеціалізованої системи розробки ПЗ - Delphi, яка в основному є різновидом бухгалтерської програми, покликаної забезпечити автоматизацію нарахування зарплати працівникам ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».

ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» з часом отримало всі проблеми, пов'язані зі зміною програмістів, недостатністю фахівців на ринку праці, зміною

покоління засобів розробки. Керівництво ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна», розуміючи всі свої проблеми, пов'язані з цим питанням, передбачало з часом замовити розробку конфігурації в середовищі «1С: Підприємство». Перевагою є відкритість вихідного коду (при необхідності 1С дозволяє і закрити його), велика кількість фахівців по 1С, відсутність недоліків Excel: практично необмежений обсяг інформації, що зберігається, розмежування прав доступу до даних.

На ринку представлено кілька готових рішень на платформі програми «1С: Підприємство», тому розробка програмного забезпечення власними силами є не зовсім логічною і дорогавартісною. Звичайно, сучасна інформаційна система управління має поєднувати різні необхідні функції, які допомагатимуть здійснювати управління всіма бізнес-процесами ТОВ "ІНТЕКРОСС Україна», серед яких можна виділити наступні: маркетинг та продаж, постачання, фінанси, життєвий цикл виробу від конструкторських розробок до масового виробництва та сервісного обслуговування.

Сучасна оновлена система має не тільки управляти виробничим процесом, а також здійснювати безперервний контроль за його параметрами, можливими відхиленнями від граничних значень, починаючи зі стадії планування замовлення продукту до його відвантаження споживачу.

Основними вимогами функціонування підприємства у сучасних умовах є забезпечення отримання даних для всіх зацікавлених користувачів одразу після їх ведення до системи (після реєстрації фактів господарської операції). Така система має за мету здійснювати реалізацію методики управління витратами за центрами відповідальності. За даною методикою планується собівартість виробів, затверджуються планові нормативи та здійснюється контроль відхилень фактичних витрат від встановлених нормативів з метою впровадження відповідних заходів. Обов'язковим етапом є проведення аналізу отриманих результатів із запланованими, виявляються можливі причини відхилень. Іншими словами, така система повинна забезпечити єдність даних фінансового та управлінського обліку.



## Висновки до розділу 2

В ході написання другого розділу зроблено наступні висновки.

ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» спеціалізується на продажі послуг з комп'ютерного програмування. Відмінністю підприємства від інших підприємств в даній галузі є орієнтація на сучасні технології, на якісні послуги та наявна технічна і методична база, професійні спеціалісти в галузі ІТ- технологій. На підприємстві використовується демократичний стиль керівництва. Це говорить про те, що всі управлінські рішення які приймаються на підприємстві враховують думку робітників, їх характерів, потреб, особливостей тощо.

2. В цілому, діяльність ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» є прибутковою та за усіма напрямками проведеної оцінки відповідає передбаченим критеріальним умовам.

3. З метою оцінювання можливостей інформаційних технологій в системі менеджменту проведена діагностика інформаційного забезпечення управління діяльності і встановлено, що інформаційні технології, що використовуються на ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» є давно застарілими. Це, у свою чергу, суттєво впливає на управління організацією, прийняття оперативних управлінських рішень, роботу підприємства загалом, що видно з проведеного аналізу фінансової діяльності ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».

## РОЗДІЛ 3.

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### **3.1. Удосконалення системи менеджменту підприємства на основі інформаційних технологій**

Сучасною тенденцією в усьому світі є зростання кількості інформації. Сучасне підприємство кожного дня стикається із проблемою переробки управлінської інформації, яка стає в основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Відповідно зростання кількості інформації, ускладнення процесів управління підприємством зумовили появу та широке розповсюдження на практиці можливостей ЕОМ, розробку автоматизованих систем управління. Враховуючи все вищевикладене, до організації сучасної системи інформаційного забезпечення висувається ряд важливих вимог, серед яких слід відокремити наступні: аналітичність інформації, об'єктивність, єдність, оперативність, раціональність.

Вимога аналітичності інформації полягає в тому, що керівництво підприємства має бути забезпечено необхідною, об'єктивною інформацією про діяльність підприємства та про його окремі напрямки діяльності з відповідною деталізацією. Забезпечення надходження такої інформації має бути здійснена на вимогу керівника підприємства та у потрібний час. Інформація, яка надходить до керівництва, використовується для вивчення економічних явищ і процесів, які відбуваються на підприємстві, виявлення впливу основних факторів та виявлення можливих резервів.

Саме тому, система інформаційного забезпечення потребує постійного удосконалення [4]. Особливо це можна віднести до організації бухгалтерського обліку на підприємстві. Така ситуація пов'язана з тим, що в даній системі проходять постійні зміни, пов'язані із зміною форм документів, їх змісту, що пов'язано із змінами у чинному законодавстві. Окрім того

з'являються нові форми накопичення та збереження даних. Безсумнівно, що удосконалення інформаційної системи диктується не тільки змінами вимог у веденні бухгалтерського обліку. Така ситуація значною мірою пов'язана із забезпеченням розробки такої формаційної системи, яка б дозволяла виробити ефективне управлінське рішення керівництву підприємства.

І тут мова йде про отримання високоякісної економічної інформації, яка має достовірно, об'єктивно відображати всі досліджувані процеси і явища.

Наступною вимогою є єдність інформації, яка може надходити на підприємство з різних джерел і може бути планового, облікового та поза облікового характеру[6]. Дана вимога передбачає усунення відокремленості та можливого дублювання інформації з різних джерел. Тобто кожна господарська операція, яка відбувається на підприємстві, має пройти реєстрацію лише один раз, а отримані результати від обробки такої інформації можуть бути використані в різних цілях (в обліку, плануванні, контролі, аналізі тощо). «Ефективність аналізу може бути забезпечена лише в тому випадку, коли є можливість своєчасного оперативного втручання у процес виробництва за отриманими попередніми результатами» [9]. Це означає, що інформація має надходити до аналітика якнайшвидше. А це є наступною вимогою до інформаційного забезпечення - оперативність. Забезпечення дотримання даної вимоги забезпечується за рахунок використання нових засобів зв'язку, можливостей програмного забезпечення та персональних комп'ютерів.

Наступною вимогою до якісної інформації є «забезпечення її сумісності з предмету та об'єктів дослідження, періоду часу, методології обчислення показників та інших ознак. І нарешті, система інформації має бути раціональною (ефективною), тобто вимагати мінімуму витрат на збирання, зберігання та використання даних» [6].

І тут знову є дві сторони медалі. З однієї сторони, для проведення комплексного аналізу потрібна велика кількість різнопланової інформації,

яка характеризує явище з різних сторін. А з іншої сторони може виникнути надлишок інформації, який у свою чергу може призвести до збільшення кількості часу, який слід використати для її обробки, аналізу та використання. Отже, виникає необхідність у вивченні корисності інформації. І з урахуванням цієї вимоги, інформаційні системи мають бути удосконалені шляхом усунення зайвих даних та збору і збереження важливої інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, вже не виникає жодного сумніву, що ефективна сучасна інформаційна система має формуватися та удосконалюватись, відповідно із перелічених вище вимог. Це і є тією необхідною умовою, яка дозволить підвищити дієвість та ефективність управління підприємством.

При цьому слід пам'ятати, що отримання інформації не є кінцевою метою діяльності підприємства. Метою є, як правило отримання максимального прибутку. Іншими словами, ефективно сформована інформаційна система управління є тією кровоносною системою, яка дозволяє підприємству досягати поставлених цілей внаслідок наявної структурованої, своєчасної, об'єктивної та повної інформації.

Отже, інформація є важливим стратегічним ресурсом бізнесу. Брак необхідної інформації може породити невизначеність, яка у свою чергу може призвести до прийняття неефективних управлінських рішень. Іншими словами, ефективне управління підприємством потребує комплексної комплексна системи управління, яке поєднує у собі всі аспекти менеджменту, бухгалтерії, аналізу, контролю. І це пов'язано не лише з постановкою технологічних завдань, це пов'язано із налагодженням системи менеджменту, а також із вибором та впровадженням інформаційної системи на підприємстві.

Можна виокремити три можливі варіанти вирішення проблеми впровадження інформаційних системи. До першого варіанту відноситься можливість розробки системи власними силами. Цим варіантом користуються багато підприємств і дуже часто для автоматизації розрахунків

використовують офісні програми (наприклад, макроси для Excel).

Але, при ускладненні бізнес-процесів на підприємстві таких звичайних засобів вже бракує, вони перестають задовольняти інтереси користувачів, адже можливості управління такими даними є мінімальними. Як вже було зазначено вище, що створення повноцінної системи потребує велику втрату грошових коштів та часу, окрім того необхідно забезпечити грамотне та централізоване управління розвитком такого проекту. А такі умови можуть виконати великі підприємства. Підприємства, які знаходяться на стадії розвитку складно розробити систему, яка могла б тривалий час її обслуговувати.

Другим варіантом є купівля універсальної системи або пакету прикладної програми. І тут виникає знову певні проблеми, оскільки вибір таких систем обмежується, переважно, бухгалтерськими програмами. Причиною є те, що бухгалтерський облік є суворо законодавчо регламентованим і має консервативну методологію, яка не дуже часто змінюється у порівнянні із бізнес-процесами, які є на підприємствах. І тут ми говоримо про те, що комерційна діяльність залежить від специфіки кожного підприємства, різною є сама логіка роботи, причому це буває пов'язано не лише з різними галузями чи положами діяльності. Ведення бізнесу є творчим процесом, і кожний бізнес відображає індивідуальність його власника чи власників. Тому в апріорі неможливо розробити універсальної програми для комплексної автоматизації комерційної діяльності і саме тому не багато таких розробок на ринку. Як і будь-які бухгалтерські програми, такі програми потребують налаштування. Більшість розроблених таких програм є наслідком створених бухгалтерських програм. Відповідно рішення відносно придбання універсальної автоматизованої програми дозволяє за допомогою відносно невеликих фінансових витрат вирішити проблеми, які пов'язані з інформаційним обслуговуванням бізнесу.

І третій варіант, полягає у можливості використання послуг зовнішніх організації (аутсорсинг). Це сучасний підхід, який зараз в Україні ще

знаходиться на стадії розвитку і не дуже часто використовується на практиці.

Отже, «при правильному виборі підприємства-виконавця є певні переваги, серед яких слід виокремити наступні:

- економія фінансових ресурсів та часу;
- професіоналізм виконання;
- наступна сервісна підтримка;
- можливість розвитку системи відповідно до ускладнення бізнесу.

Поряд із перевагами є також і небезпеки, а саме:

- втрата можливості розвитку системи;
- небезпека втрати інформації через незнання внутрішньої структури даних;
- залежність супроводу від добробуту підприємства-виконавця» [10].

Отже, завжди перед керівництвом підприємства постає питання розробляти інформаційну систему власними силами чи користуватися можливостями та знаннями зовнішніх підприємств-розробників. І прийняття такого рішення пов'язано із виконанням багатьох умов, і це не лише із наявними фінансовими ресурсами. Рішення використовувати на підприємстві вже розроблену інформаційну систему є проявом його високого рівня зрілості. Кожний професійно зроблений продукт, який призначений для продажу, має одну важливу якість і це функціональна працездатність. Саме це відрізняє його від інших продуктів.

Якщо ж автоматизована система розробляється власними силами, то можуть виникнути у майбутньому проблеми. І це пов'язано із тим, що виникає певна «спокуса» переробити існуючу або створити систему на ходу, не вникаючи у глибинні причини потреби. Цю проблему можливо вирішити за наявності професіональних програмістів всередині підприємства та при добре організованій постановці завдань.

Залучення сторонніх підприємств також має певні переваги і зручності. Такі переваги полягають у формуванні бізнес-правил, без яких неможливо в подальшому укладання договору. У деяких випадках вже передбачено, що

такі правила повинні бути розроблені та існувати на момент встановлення такої автоматизованої системи фірмою-розробником. Є такі фірми-розробники, які пропонують комплексне рішення. До їх послуг належать можливості самостійної реорганізації бізнес-процесів, або залучення третьої організації, яка виступає в ролі консультанта чи постановника завдання.

Варто також зазначити, що самостійне вирішення питань налагодження автоматизованої інформаційної системи може призводити до неприємностей, які пов'язані із функціонування самої системи. Відповідно багато проблем можна уникнути, якщо замовити таку автоматизовану систему у постачальника, який комплексно надає всі послуги.

У системі менеджменту дедалі частіше можна зустріти поняття «нова інформаційна технологія». Під новою інформаційною технологією слід розуміти «сукупність впроваджуваних у систему організаційного управління принципово нових засобів і методів обробки даних, що є цілісними технологічними системами і забезпечують цілеспрямоване створення, передачу, зберігання та відображення інформаційного продукту (ідей, знань) з найменшими витратами та відповідно до закономірностей того соціального середовища, де розвивається ця технологія» [15].

Перехід на такі нові інформаційні технології є виправданим тільки якщо: «він є наслідком фундаментального переосмислення та радикального перепланування діяльності корпорації з метою різкого покращення критичних стосовно витрат показників - якості, обслуговування та швидкості виробничих процесів. Поява нового, інформаційного суспільства, багатьом бачиться лише з урахуванням використання нових інформаційних технологій» [14, 15].

З появою комп'ютерів та комп'ютерних мереж та масовим їх використанням також піддалася зміни і концепція робочого місця. Нині робоче місце асоціюється скоріше за все із засобами, які використовуються в роботі та їх можливостями. До таких засобів можна віднести комп'ютер, програмні засоби, мобільний телефон тощо.

Отже, персональний комп'ютер та вміння ним користуватися вже увійшло до сучасної культури управління. І це цілком є зрозумілим явищем, оскільки він дозволяє економити різні ресурси підприємства (фінансові, матеріальні, трудові), які за традиційної системи організації праці були б витрачені на утримання різних відділів, які виконували утилітарні функції, не пов'язані з процесом виробництва.

### **3.2. Оцінка можливостей впровадження програми KeerInCRM з метою удосконалення менеджменту підприємства**

Для ефективної оптимізації нам необхідно точно визначити слабкі місця підприємства. Зробити це найпростіше, якщо визначити основні проблеми:

- у ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» відсутня система, яка дозволяє вести облік клієнтської бази, формування замовлень на послуги, договірної бази з клієнтами, проводити оцінювання ефективності діяльності підприємства для прийняття управлінські рішення;

- на підприємстві відсутня автоматизована програма ведення документообігу, що суттєво обмежує можливість ведення обліку клієнтів, доходів та витрат підприємства.

- відсутня прозора система планування, інструментів для оцінки ефективності, розподілу завдань між працівниками.

З метою усунення виявлених недоліків на підприємстві пропонуємо впровадити у практичну діяльність автоматизовану веб-систему. Наприклад використати можливості програми KeerInCRM.

KeerIn CRM - це проста і зрозуміла система для продажу та управління підприємством. Платформа розроблена для: представників бізнесу будь-якого масштабу; роботи із клієнтами; колаборації із службами доставки; збирання лідів; укладання угод; постановки завдань; прорахунку фінансів [37].



Призначення CRM пояснює і розшифровка абрєвіатури – Customer Relationship Management, що у перекладі на вітчизняну мову означає управління відносинами з клієнтами [43].



Рис. 3.1. Розшифровка абрєвіатури CRM

Керів CRM є програмою, в якій зібрано симбіоз технологій, що дозволяють працювати з покупцями, систематизувати всі процеси і автоматизувати малий або середній бізнес.

Чому саме слід впроваджувати Керів CRM? Тому що дана програма надасть можливість вирішити проблеми, які наведені на рис.3.2.



Рис.3.2. Основні проблеми, які може вирішити впровадження Keerip CRM

Впровадження Keerip CRM дозволить ТОВ "ІНТЕКРОСС УКРАЇНА" дасть наступні організаційні ефекти:

- виконувати планування діяльності підприємства за рахунок автоматизації обліку виконання замовлень з продажу послуг;
- розподіляти наявні замовлення між співробітниками підприємства та вести контроль за виконанням замовлень з продажу послуг;
- автоматизувати систему управління підприємством (ведення обліку клієнтів, доходів та витрат підприємства);
- посилити взаємодію з клієнтами за рахунок використання модуля;
- використовувати можливості хмарного середовища для обміну файлами з клієнтами та віддаленими співробітниками.

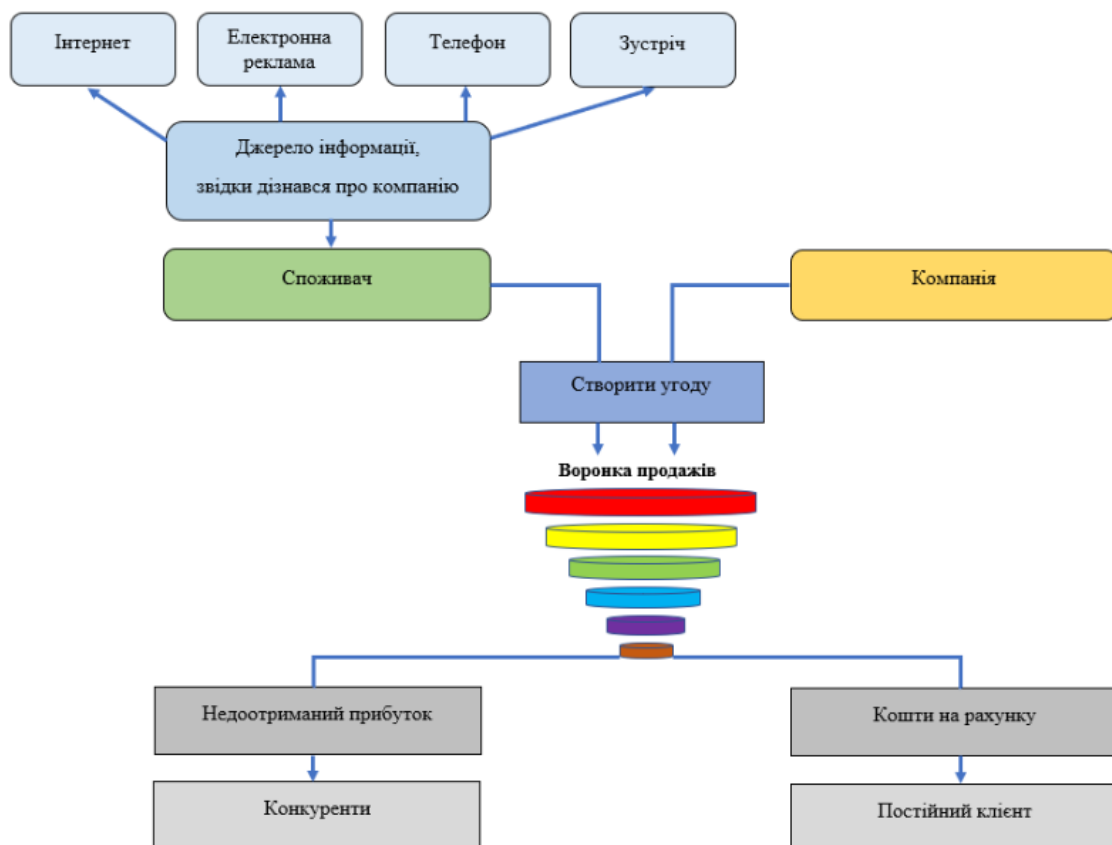


Рис. 3.3. Загальна схема функціонування KeerIn CRM

KeerIn CRM є ідеальним варіантом для налагодження процесу продажу. Її інструменти спрямовані насамперед підвищення продажів, обробку заявок, утримання клієнтів [44,45].

Збір даних про клієнтів. KeerIn CRM зберігає список клієнтів з контактами та іншою інформацією кожної юридичної та фізичної особи, з якою будь-коли працювала компанія. Програма збирає заявки користувачів та автоматично додає їх до бази у певному форматі завдяки інтеграції з різними каналами зв'язку: сайт; соціальні мережі; пошта; месенджери; IP телефонія.

Для кожного клієнта заводиться персональна картка, до якої додається нова інформація про нього. У картці можуть бути такі дані: контакти (ПІБ, телефон, e-mail, посилання на акаунти в соцмережах у відкритому доступі, корпоративний сайт); тип клієнта (приватна особа, магазин, оптовик);

додаткові відомості (пріоритет, регіон, відповідальний менеджер, наявність підписки на розсилку тощо – можна поставити необмежену кількість полів для заповнення у програмі); реквізити для компань (ПН, фактична та юридична адреси, банківські реквізити, дані про керівника, адреси доставки) [45].

Keerip CRM дозволяє фіксувати всі взаємодії з клієнтом за історію взаємовідносин: дзвінки та особисті зустрічі, листування на пошті та в месенджерах, етапи транзакцій із зазначенням статусу, суми оплати.

Збір інформації про угоди. Програма автоматично ставить нове завдання відповідальному співробітнику з кожної угоди. У спеціальній формі фіксуються всі домовленості з клієнтом та результат виконання конкретного завдання. Налаштування деяких з них здійснюється автоматично (наприклад, оповіщення менеджера про надходження заявки та необхідність зателефонувати або написати клієнту). Інші дані вводяться вручну.

Також співробітник може залишати коментарі під час роботи з контрагентом. Кожна угода передбачає заплановану дію: зателефонувати, нагадати, надіслати документи. Принаймні виконання однієї дії програма ставить таке.

Сервіс дозволяє: ставити пріоритет залежно від конверсій менеджера, наприклад: що більше операцій закриває, то частіше призначається відповідальним нові заявки; розподіляти ліди з урахуванням історії взаємодії з клієнтом, тобто угоду отримує той менеджер, який спілкувався. Ведення вирви продажів

Усі етапи, які доведеться пройти клієнту на шляху до закриття угоди, – це і є вирва продажу. Це основний інструмент маркетингу, за його допомогою можна розуміти та виявляти проблемні ділянки у процесі продажу продукту, щоб спробувати їх усунути. Компанія сама створює та покращує вирву.

Поля угоди в Keerip CRM: компанія, контакт; дата початку; етап угоди; бюджет (сума грошей); коментар і т.д. Keerip CRM самостійно формує звіти

за потрібними параметрами, наприклад, з продажу чи менеджерів.

### **3.3. Прогнозований економічний ефект від впровадження Keerip CRM на підприємстві**

Keerip CRM є ідеальним варіантом для налагодження процесу продажу. Її інструменти спрямовані насамперед підвищення продажів, обробку заявок, утримання клієнтів.

Проаналізуємо доцільність впровадження Keerip CRM на підприємстві. Щоб дізнатися прогнозований економічний ефект від впровадження Keerip CRM, потрібно:

- скласти список бізнес-процесів, які мають бути враховані в ході проведення оптимізації за допомогою сервісу;
- розробити план, яким персонал зможе перевести свої завдання у програму;
- порахувати економічний ефект впровадження системи CRM;
- розробити стратегію застосування.

Прогнозуємо, що впровадження Keerip CRM дозволить ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» отримати такі організаційні ефекти:

- виконувати планування діяльності підприємства за рахунок автоматизації обліку виконання замовлень;
- розподіляти наявні замовлення між співробітниками підприємства та вести контроль за виконанням замовлень з надання послуг;
- автоматизувати систему управління підприємством (ведення обліку клієнтів, доходів та витрат підприємства);
- посилити взаємодію з клієнтами за рахунок використання модуля Keerip CRM (управління взаєминами з клієнтами);
- використовувати можливості хмарного середовища для обміну файлами з клієнтами та віддаленими співробітниками.

Для впровадження Keerip CRM у практичну діяльність ТОВ

«ІНТЕКРОСС Україна» розробимо технічне завдання.

1) Повне найменування системи та її умовне позначення: Автоматизована система контролю, планування та обліку діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».

Коротка назва: Корпоративний портал ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».

2) Найменування організації замовника та розробника. Замовник: ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна». Розробник: Іванов Іван Іванович.

3) Планові терміни початку та закінчення робіт з Keerip CRM: Початок робіт: 1 лютого 2023 року. Закінчення робіт: не пізніше 15 квітня 2023 року.

4) Передача замовнику результатів робіт із створення системи провадиться в наступному порядку:

- замовнику на затвердження надається розроблене програмне забезпечення.

- після затвердження програмного забезпечення замовником, система може бути впроваджена на підприємстві.

- відбувається перехід на нову систему, у процесі якого замовник отримує інструкції користувача та системного адміністратора.

- після закінчення 2 тижнів, після завершення дослідної експлуатації, замовник підписує акт здачі-приймання у експлуатацію та договір на подальше обслуговування.

5) Джерела фінансування відсутні. Проект є ініціативним.

6) Призначення та цілі створення системи: підтримка основного бізнес процесу зі здавання в оренду власного нерухомого майна.

Головна мета створення системи – удосконалення менеджменту ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» за рахунок інформаційних технологій.

Цілі, які мають бути досягнуті в результаті розробки та впровадження системи:

- посилення взаємовідносини з клієнтами за рахунок інформування їх про діяльність ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» та наявних послуг.

- інтеграція наявних автоматизованих систем в єдиному середовищі.

- облік доходів та витрат підприємства, ведення обліку клієнтів та управління послугами компанії.

- посилення внутрішніх комунікацій підприємства.

- підвищення ефективності у сфері реалізації стратегії підприємства.

8) Характеристика об'єкта автоматизації: Як об'єкт автоматизації виступає діяльність ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна». Основні завдання з наповнення корпоративного порталу в середовищі Keerip CRM буде покладено на відділ інформаційних технологій підприємства

9) Корпоративний портал є хмарним середовищем та питання безпеки даної системи будуть покладені на провайдера послуг з укладанням з ним відповідного договору.

10) На локальному рівні використовуватиметься власна система захисту даних із внесенням коригувань до існуючої політики безпеки та призначенням відповідальних осіб.

Дерево цілей, які заплановано досягнути за рахунок впровадження Keerip CRM наведено на рис. 3.4.

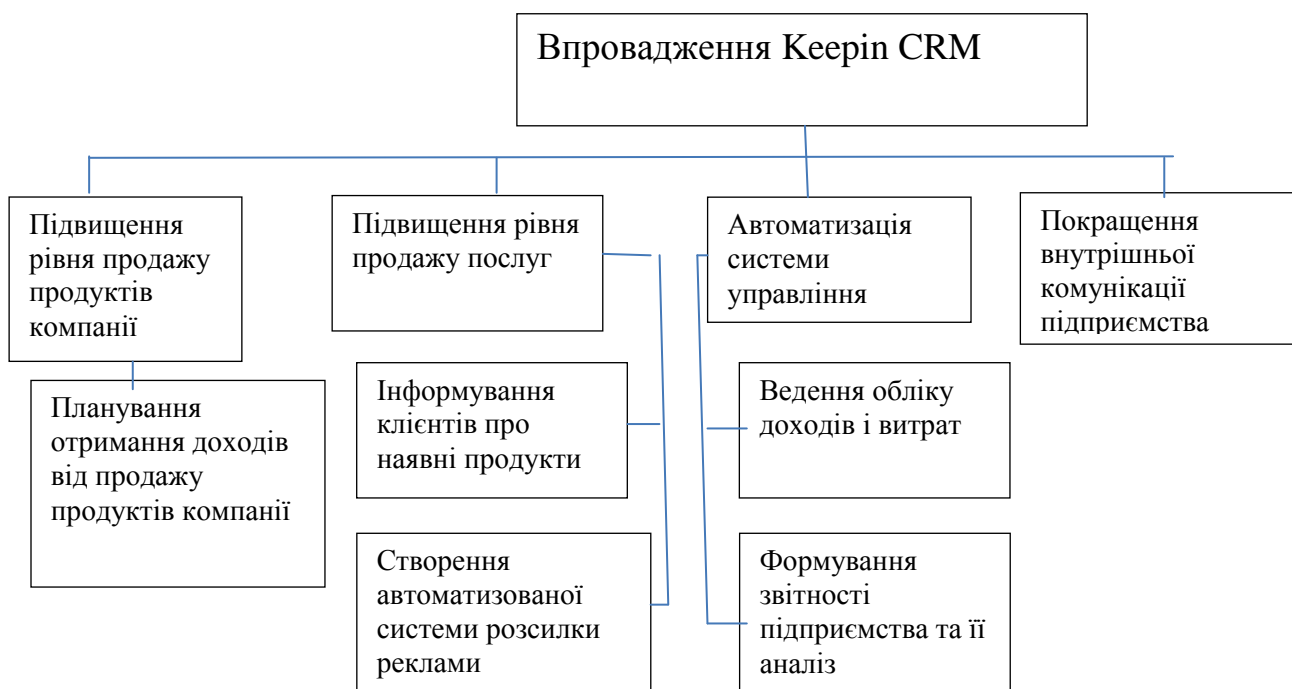


Рис. 3.4 Дерево цілей по впровадженню Keerip CRM на підприємстві

З метою управління діяльністю та прийняття управлінських рішень у системі передбачено автоматичне формування різних видів звітів:

- звітів з операцій, що включають звіти з виграних угод, одержання даних за обсягами угод щодо контактів, менеджерів.

Також у системі можна отримати звіти щодо очікуваних, прострочених угод та розподілити угоди за стадіями;

- звіти з послуг, що дозволяють проаналізувати прибутковість по послуг, що надаються;

- звіти з «лідів», включають звіти з розподілу лідів з менеджерам, статусам та джерелам;

- звіт за рахунками дозволяють розподілити звіти рахунків за менеджерами, компаніям, контактам.

Важливе значення для ухвалення управлінських рішень має звіт «Воронка продажів», що дозволяє оцінити ефективність роботи менеджера зі угодами. У цьому звіті відображається кількість операцій в обробці, що вимагають уточнення інформації, запропонованих на поточну дату.

За видами угод в автоматизованій системі Keerip CRM можна одержати суму доходу за певний період. Ця можливість може бути використана у процесах планування діяльності для створення планів виконання замовлень та отримання від них доходу на всіх етапах діяльності ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».

Для обліку угод у системі передбачено можливість створення довідників:

- сума виставлених рахунків, що відображає загальну суму по всіх поточних угод. Підсумок виконується на кінець обраного періоду;

- сума невиставлених рахунків – для відображення суми виграних угод, які мають рахунків;

- забуті угоди – це угоди, що створені за певний звітний період, але вони не були оплачені та запущені в роботу.

Для розміщення новин компанії ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» можна



використовувати «Живу стрічку», яка є сторінкою для створення новин, коментарів, розміщення нових файлів, системних подій У ній може бути створена історія діяльності підприємства.

В системі Keepin CRM для створюваних подій існує можливість встановлення лайків, голосувань, оповіщення співробітників про важливі події.

Можливі економічні ефекти від впровадження програми наведено на рис 3.5.



Рис. 3.5. Економічні ефекти від впровадження та використання програми Keepin CRM

З метою оцінки ефективності від впровадження даної системи проведемо наступні розрахунки.

Таблиця 3.1.

Прогнозований економічна ефективність від впровадження програм  
KeerIn CRM на підприємстві

Показник	2019р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2019 р., у %
Кількість потенційних клієнтів	12000	12269	13016	108,5
Кількість потенційних угод	587	612	693	118,1
Кількість завершених угод	587	477	635	108,2
Перехід потенційних угод на стадію завершення,%	43,6	46,7	47,8	4,2 в.п.
Обсяг продажу компанії за рік, тис. грн.	3050	3768	4441	145,6
Середня сума угоди, тис. грн	8702	9311	10818	124,3

Розрахунок прогнозованого економічного ефекту від впровадження KeerIn CRM на ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» [56]:

1) Зростання кількості лідів (тобто, потенційних клієнтів) на 3%. Формування єдиної бази клієнтів, підвищення якості дзвінків, а також інструмент e-mail розсилки дозволить підвищити кількість потенційних клієнтів. Наведемо розрахунок

– 2021 рік:  $12269 * 1,03 = 12637$  потенційних клієнтів;

– 2022 рік:  $12637 * 1,03 = 13016$  потенційних клієнтів.

2) Зростання кількості потенційних угод на 3% завдяки збільшенню кількості лідів (тобто, потенційних клієнтів), та на 7% шляхом підвищення % конверсії.

Таке зростання можна досягти за рахунок: можливостей автоматизації процесу взаємодії з клієнтами, підвищенню продуктивності праці робітників; скорочення часу на документообіг і внутрішні комунікації, та ряду іншої оптимізації [56]. Проведемо наші розрахунки

– 2021 рік:

а)  $612 * 1,03 = 630$  потенційних угод внаслідок збільшення кількості потенційних клієнтів);

б)  $630 * 1,07 = 674$  потенційні угоди (за рахунок підвищення % конверсії потенційних клієнтів в потенційні угоди).

– 2022 рік:

а)  $630 * 1,03 = 648$  потенційних угод (за рахунок збільшення кількості потенційних клієнтів);

б)  $648 * 1,07 = 693$  потенційні угоди (за рахунок підвищення % конверсії потенційних клієнтів в потенційні угоди).

3) Збільшення укладених угод, що пов'язано із збільшенням числа потенційних угод на 10%, та на 5% шляхом підвищення % конверсії потенційних угод в завершені за рахунок автоматизації воронки продажів та процесу взаємодії з клієнтом, а також внаслідок зменшення чисельності втрачених покупців [56].

– 2021 рік:

а)  $477 * 1,1 = 524$  укладених угод;

б)  $524 * 1,05 = 550$  укладених угоди;

Результат -  $550 * 9311$  грн = 5121050 грн.

– 2022 рік:

а)  $550 * 1,1 = 605$  укладених угоди;

б)  $605 * 1,05 = 635$  укладених угод;

Результат —  $635 * 10111$  грн = 6420485 грн.

4) Підвищення вартості середнього замовлення завдяки впровадженню процесів up-sales, cross-sales та over-sales на 7% [56].

– 2021 рік:

а)  $5121050$  грн \* 1,07 = 5479523 грн;

б) середня вартість замовлення:  $5479523$  грн / 550 = 9962 грн.

– 2022 рік:

а)  $6420485 * 1,07 = 6869918$  грн;

б) середня вартість замовлення:  $6869918$  грн / 635 = 10818 грн.

5) Порівнявши прогнозовані показники обсягу продажу готової продукції ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна», ми можемо чітко відслідкувати

якісні зміни, що викликані впровадженням CRM системи Keerip CRM, а саме [53]:

а) в 2021 році у порівнянні з 2020 роком на: 3768 тис. грн – 3050 тис. грн = 718 тис. грн, або 23,54%;

б) в 2022 році у порівнянні з 2021 роком на: 4441 тис. грн – 3768 тис. грн = 673 тис. грн, або 17,86%;

в) в 2022 році в порівнянні з 2020 роком на: 4441 тис. грн – 3050 тис. грн = 1391 тис. грн, або 45,6%.

Отже, за допомогою проведених розрахунків ми зробили наступні висновки, що використання програмного продукту Keerip CRM в дає можливість ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» прогнозовано збільшити обсяг реалізації готової продукції на 1391 тис. грн, або 45,6% станом на кінець 2022 року.

### **Висновки до розділу 3**

На підставі третього розділу нами зроблено наступні висновки.

1. Для успішного розвитку підприємства потрібна комплексна система управління, яка об'єднує всі аспекти менеджменту, а чи не одну бухгалтерію. Існує три основні варіанти вирішення проблеми впровадження інформаційних систем: 1) розробка системи власними силами; 2) придбання універсальної системи чи пакету прикладних програм; 3) делегуванні функцій та повноважень щодо впровадження інформаційних технологій зовнішнім організаціям (аутсорсинг)

2. Встановлено основні проблеми підприємства у системі менеджменту, а саме:

- відсутня система, яка дозволяє вести облік клієнтської бази, формування замовлень на послуги, договірної бази з клієнтами, проводити оцінювання ефективності діяльності підприємства для прийняття управлінські рішення;

- на підприємстві відсутня автоматизована програма ведення документообігу, що суттєво обмежує можливість ведення обліку клієнтів, доходів та витрат підприємства.

- відсутня прозора система планування, інструментів для оцінки ефективності, розподілу завдань між працівниками. З метою усунення виявлених недоліків на підприємстві запропоновано впровадити у практичну діяльність автоматизовану веб-систему. Наприклад використати можливості програми KeerInCRM.

3. Розраховано прогнозований ефект від впровадження у практичну діяльність програму KeerIn CRM. Нами розраховано, що використання програмного продукту KeerIn CRM в дає можливість ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» прогнозовано збільшити обсяг реалізації готової продукції на 1391 тис. грн, або 45,6% станом на кінець 2022 року.

## ВИСНОВКИ

В ході дослідження вивчено теоретичні питання щодо удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій у сучасному підприємстві. Зроблено наступні висновки.

1. Розглянуто сутність, значення та види інформаційних технологій у менеджменту сучасного підприємства. Встановлено, що інформаційні технології у системі управління підприємством орієнтовані рішення неструктурованих завдань, поєднують методи доступу та обробки інформації з використанням методів ухвалення рішень.

2. Констатовано, що впроваджуючи інформаційні технології у практичну діяльність підприємства, керівництво отримує можливість вибрати найкраще рішення з безлічі альтернатив та їх упорядкувати за декількома ознаками. Інформаційні технології у системі управління підприємством, засновані на дворівневому сховищі даних, застосовують у великих компаніях, де інформація консолідована у єдиній системі. Було встановлено, що інформаційні технології обробки даних дозволяють вирішити добре структуровані завдання на рівні виконавчої діяльності персоналу, який має не високу кваліфікацію для виконання операцій, що повторюються. В ході дослідження запропонована модель управління інформаційними ресурсами, яка враховує основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. Дослідження проводилось на базі ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна», яке спеціалізується на продажі послуг з комп'ютерного програмування. Відмінністю підприємства від інших підприємств в даній галузі є орієнтація на сучасні технології, на якісні послуги та наявна технічна і методична база, професійні спеціалісти в галузі ІТ-технологій. На підприємстві використовується демократичний стиль керівництва. Це говорить про те, що всі управлінські рішення які приймаються на підприємстві враховують думку робітників, їх характерів, потреб, особливостей тощо.

4. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства дозволив дійти висновку, що в цілому, діяльність ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» є прибутковою та за усіма напрямками проведеної оцінки відповідає передбаченим критеріальним умовам. Але керівництву підприємства слід звернути увагу на платіжну дисципліну.

5. При оцінюванні можливостей інформаційних технологій в системі менеджменту встановлено, що інформаційні технології, які використовуються на ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» є давно застарілими. Це, у свою чергу, суттєво впливає на управління організацією, прийняття оперативних управлінських рішень, роботу підприємства загалом, що видно з проведеного аналізу фінансової діяльності ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна».

6. Встановлено, що основними проблемами підприємства є: відсутність системи, яка дозволяє вести облік клієнтської бази, формування замовлень на послуги, договірної бази з клієнтами, проводити оцінювання ефективності діяльності підприємства для прийняття управлінські рішення; відсутність автоматизованої програми ведення документообігу, що суттєво обмежує можливість ведення обліку клієнтів, доходів та витрат підприємства; відсутність прозорої системи планування, інструментів для оцінки ефективності, розподілу завдань між працівниками.

7. З метою удосконалення менеджменту за рахунок інформаційних технологій в ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» запропоновано впровадити у практичну діяльність автоматизовану веб-систему, а саме використати можливості програми KeeripCRM. Прогнозуємо, що впровадження Keerip CRM дозволить ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» отримати такі організаційні ефекти:

- виконувати планування діяльності підприємства за рахунок автоматизації обліку виконання замовлень;
- розподіляти наявні замовлення між співробітниками підприємства та вести контроль за виконанням замовлень з надання послуг;
- автоматизувати систему управління підприємством (ведення обліку

клієнтів, доходів та витрат підприємства);

- посилити взаємодію з клієнтами за рахунок використання модуля Кееріп CRM (управління взаєминами з клієнтами);

- використовувати можливості хмарного середовища для обміну файлами з клієнтами та віддаленими співробітниками.

8. Розраховано прогнозований ефект від впровадження у практичну діяльність програму Кееріп CRM. Нами розраховано, що використання програмного продукту Кееріп CRM в дає можливість ТОВ «ІНТЕКРОСС Україна» прогнозовано збільшити обсяг реалізації готової продукції на 1391 тис. грн., або 45,6% станом на кінець 2022 року.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності. Навчальний посібник / За заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 384с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Б. Основи менеджменту. – Львів: вид-во Світ, 2013.
3. Василенко В. О., Ткаченко Г. І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник . Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.
4. Волот О. І. Поняття та значення інформації, знань та інформаційних технологій в умовах розвитку інформаційного суспільства. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 9. С. 177–180.
5. Все про CRM. URL: <http://all-crm.org.ua> (дата звернення 05.10.2022).
6. Гарасим М.П., Сайко Л.Я. Необхідність інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. №722. С. 327-332
7. Гарафонова О. І. Використання CRM-системи та кластеризації у маркетинговій діяльності сучасного підприємства. Науковий вісник Полісся. 2015. № 3 (3). С. 85-89.
8. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вид. 2-ге, доповн. та переробл. – Вінниця: ВНТУ, 2013. – 84 с.
9. Георгіаді Н.Г. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, принципи побудови. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2006. № 567. С. 28–34.
10. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. Економіка та держава. 2021. №8. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2021/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2021/11.pdf) (дата

звернення 05.05.2022).

11. Єгоров В.О. Роль інформаційних технологій та їх роль в менеджменті підприємства. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика): збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Умань, 25 листопада 2022 р.). Умань: ЦФЕНД, 2022. 71 с.

12. Єгоров В.О. Інформаційні технології як управлінська категорія. Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Concepts and use of technologies in practice» (Лондон, 28-30 листопада 2022р.). С. 115-116

13. Жукова Л. М. Вплив інформаційних технологій на соціально-економічні процеси держави як чинник інституціональних перетворень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. №6. URL: <https://cutt.ly/fK4QbsQ>.

14. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту : Навч. посіб. – Київ : Знання-Прес, 2003. – 349 с.

15. Інформаційні системи в економіці. навч. посіб. [Пономаренко В.С. та ін.]; Харк. нац. екон. Ун-т. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. –175 с.

16. Крайчук С.О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами. Ефективна економіка. 2016. №4. Режим доступу: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892> (дата звернення 05.05.2022).

17. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.І. Лепейко. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2010. – 252 с

18. Кравець В.І., Слісаренко Т.В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 136-140.

19. Корецький М. Х. Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів ВНЗ. – К.: ЦУЛ, 2007. – 240 с.
20. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підруч.. – К.: Академвидав, 2013. – 416 с.
21. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. Посіб. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с
22. Маркіна І.А., Синякова О.С, Методичні та практичні аспекти впровадження програмного забезпечення антикризового управління на підприємстві. Економіка і регіон. 2013. № 2. С. 40-43.
23. Мережка Ю. С CRM-системи – інноваційний інструмент для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії. URL: [http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6730\\_/2/Merezhka.pdf](http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6730_/2/Merezhka.pdf) (дата звернення 05.10.2022).
24. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Р. Основи менеджменту / пер. з англ. М.: Справа, 2004.
25. Найдюк С.В. Використання новітніх інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Демократичне врядування. 2013. Вип. 12. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik12/fail/Najdjuk.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik12/fail/Najdjuk.pdf) (дата звернення 20.11.2021).
26. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ «УВПК —ЕксОб», 2012. – 392 с.
27. Оліферов О.В., Спіцина Н.М., Шабельник Т.В. Інформаційні системи і технології підприємства. Навч. посібн.: Донецьк: Дон НУЕТ, 2010
28. Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865> (дата звернення 05.05.2022).
29. Осталецький В.Б. Теоретичні підходи до класифікації

інформаційних систем управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2015. Вип. 12. С. 294-299.

30. Остапчук О., Баксалова О., Бабій І. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. 2022. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (2), 167–172. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-22> (дата звернення 25.09.2022).

31. Паршина О.А., Косарев В.М., Паршин Ю.І. Інформаційні системи і технології в менеджменті. Д.: Дніпропетровськ. Ун-т ім. А.Нобеля, 2012.

32. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. URL: [http://vlp.com.ua/files/13\\_27.pdf](http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf). (дата звернення 25.09.2022).

33. Погорелов С.М. Особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 19 (1295). С. 151-155.

34. Погорелов С.М. Особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 19 (1295). С.151-155.

35. Птащенко О.В., Мірошникова Є.Д. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6 (230). С. 108-115

36. Пурій Г.М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56(дата звернення 25.09.2022).

37. Рамзан М. CRM-управління відносинами з клієнтами. URL: [http://www.e-commerce.ru/biz\\_tech/implementation/management/crm.html](http://www.e-commerce.ru/biz_tech/implementation/management/crm.html) (дата звернення 05.05.2022).

38. Результати «GfK TEMAX® Україна»: [Режим доступу: URL:<http://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/press-release/temax-ukraine-q4-2015> (дата

звернення 08.10.2022).

39. Ромашко С.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни “Інформаційні системи в менеджменті”. - Львів: ЛІМ,007. - 49 с.

40. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Навчальний посібник. –2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2010. – 662с.

41. Сарміна О.Ю., Фомічева Т.Л. Інформаційні технології як інновація в системі управління. Інтерактивна наука. 2017. № 1 (11). С. 197-199.

42. Семенов А.Г., Король С.А. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств в умовах нестабільності. Вісник економічної науки України. 2011. №2. 163-170.

43. CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією URL: <http://forinsurer.com/public/03/02/17/290> (дата звернення 05.10.2022).

44. Система CRM – управління відносинами з клієнтами і контроль бізнес-процесів. URL: <http://u-s-c.com.ua/crm/> (дата звернення 05.10.2022).

45. CRM - система у формуванні клієнторієнтованої стратегії банку URL: [http://pidruchniki.com/12991010/bankivska\\_sprava/srm\\_-\\_sistema\\_formuvanni\\_kliyentoriyentovanoyi\\_strategiyi\\_banku](http://pidruchniki.com/12991010/bankivska_sprava/srm_-_sistema_formuvanni_kliyentoriyentovanoyi_strategiyi_banku) (дата звернення 05.10.2022).

46. Томашевський О.М., Цегелик Г.Г., Вітер М.Б., Дубук В.І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. для студ. ВНЗ. -К.: Центр уч. Л-ри, 2012. - 295 с.

47. Управління відносинами з клієнтами. URL: <http://www.marketer.ru/articles/index.443.html>. (дата звернення 05.10.2022).

48. Управління взаємовідносинами з клієнтами. URL: [http://www.bkg.ru/cgi-bin/article\\_detail.pl?id=35](http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_detail.pl?id=35). (дата звернення 05.10.2022).

49. Хміль Ф. І., Основи менеджмента: Підручник. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.

50. Шаповал О.Ф., Коннова Л.О. Вдосконалення управління інформаційними ресурсами підприємства. Науковий вісник Національного

університету біоресурсів і природокористування України. – К.: 2013. Вип. 181, Ч. 2. С. 334-338.

51. Що таке CRM-системи. URL: <http://www.ntrlab.ru/rus/crm/index.php> (дата звернення 09.10.2022).

52. Юдкова К.В. Особливості визначення поняття «Інформаційна система». Інформація і право. 2015. № 2(14). С. 39-44.

53. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства Агросвіт. 2015. №19. С. 53–58.

54. Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. Економіка і організація управління. 2016. №4. С. 269–276.

55. Яремко С.А., Бевз С.В. Розробка критеріїв оцінювання сучасних інформаційних систем обліку та управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 1 (208). С. 158–163.

56. Як оцінити окупність CRM? Розрахунок ROI від впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами. URL: <https://keepincrm.com/yak-otsiniti-okupnist-crm-rozrahunok-roi-vid-vprovadzhennya-sistemi-upravlinnya-vzaemovidnosinami-z-klientami> (дата звернення 05.10.2022).

57. Яценко Р.М., Ніколаєв І.В. Інформаційні системи в логістиці : навчальний посібник. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. – 232 с.

58. Nardiello G.G., K. Naumik-Gladka K., Ptashchenko O., Maliukina A. Economic development based on international entrepreneurship and business tourism. Economic Annals-XXI. 2017. № 165 (5-6). pp. 104-109.

59. New Data Leaves No Doubt about Why CRM Results Disappoint, by Dick Lee. URL <http://www.crmguru.com/features/2012c/1003dl.html>. (дата звернення 05.09.2022).

60. Shay J. P., Frank T. Rothaermel. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-perspective Conceptual Framework. Access mode:

<http://scheller.gatech.edu/directo-ry/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf>. (дата звернення 09.04.2022).

61. CRM: From «Nice to Have» to Necessity, by Scott Nelson, Gartner Group, August 05, 2014.