

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

Мацедонська Наталя Вікторівна

УДК 334.7:658.7:658.8:004.738.5

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА РИНКУ ОЛІЙНО-
ЖИРОВОЇ ПРОДУКЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТА ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник
Маркіна Ірина Анатоліївна,
доктор економічних наук,
професор

2012

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції з використанням інформаційних та Інтернет-технологій.....	10
1.1. Теоретичні основи управління підприємствами агропромислового комплексу в умовах зміни ринкового середовища олійно-жирової промисловості	10
1.2. Концептуальні підходи до управління підприємствами з використанням інформаційних та Інтернет-технологій.....	29
1.3. Методичні підходи щодо застосування інформаційних й Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової продукції.....	46
РОЗДІЛ 2. Динаміка та тенденції розвитку внутрішнього ринку олійно-жирової продукції і особливості управління вітчизняними підприємствами з використанням інформаційних та Інтернет-технологій.....	55
2.1. Тенденції розвитку підприємств олійно-жирової галузі в Україні в ринкових умовах господарювання.....	55
2.2. Інструментарій управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції з використанням інформаційних та Інтернет-технологій.....	72
2.3. Критерії класифікації інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової продукції.....	93
РОЗДІЛ 3. Шляхи підвищення ефективності управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції з використанням інформаційних та Інтернет-технологій.....	103
3.1. Організація впровадження сучасних інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової продукції.....	103
3.2. Напрями формування та розвитку інформаційних систем управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції.....	129
3.3. Критерії оцінки ефективності функціонування інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової продукції.....	144
ВИСНОВКИ.....	178
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	180
ДОДАТКИ.....	201

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Переведення економіки України на інноваційний шлях розвитку вимагає внесення кардинальних змін у механізми формування та реалізації державної наукової технологічної політики, котра базується на необхідності прискорення інформатизації всіх сторін суспільного життя. Модернізація менеджменту на мікро- та мезорівнях потребує запровадження сучасних методів і засобів роботи з управлінською інформацією у сфері виробництва, маркетингу, логістики, фінансів через синтез інтелектуальних та інформаційних систем. Первинною ланкою цієї системи є господарюючі суб'єкти, які формують стратегії поведінки на ринку, обумовлені цілями, функціями, потенціалом та ресурсами розвитку. Новітні досягнення у царині інформаційних технологій особливо актуальні для агропромислового комплексу. Він є пріоритетним у складі національної економіки, оскільки сільськогосподарські та переробні підприємства повинні модифікувати інтеграційні структури, гармонізовані управлінські функції, виходячи із загострення конкуренції в умовах посилення глобалізаційних викликів продовольчої безпеки. Як свідчить практика, інформаційна підсистема управління будь-якого підприємства в сучасних умовах успішно функціонує лише при її інтеграції з Інтернет-технологіями, котрі стають одним з основних інструментів підвищення ефективності господарювання в умовах лібералізації економічного простору.

Вагомий внесок у розробку зазначеної проблеми зробили такі зарубіжні і вітчизняні вчені, як А. Береза, П. Бірлі, І. Бойчук, В. Бондаренко, М. Бутко, Б. Гейтс, М. Гладій, В. Годін, В. Гужва, Д. Еймор, Е. Ілайєс, А. Кантарович, С. Кваша, Д. Козьє, М. Кропивко, М. Макарова, М. Мак-Картні, І. Маркіна, Н. Мурашко, І. Олійченко, О. Паршина, К. Пейтел, С. Пирогов, М. Портер, Т. Родкіна, Б. Санто, Д. Сігел, С. Фрімен, Л. Чернюк, В. Холмогоров, А. Шеєр, С. Шкарлет та інші. Разом з тим, наявні науково-практичні розробки потребують адаптації до сучасних умов функціонування національної

економіки, потреб удосконалення менеджменту підприємств через впровадження інформаційних систем та технологій у господарську діяльність експортоорієнтованих підприємств, зокрема олійно-жирової галузі харчової промисловості України. Залишається невирішеною низка теоретичних і методологічних задач, пов'язаних із розробкою інфраструктури корпоративних інформаційних систем на засадах використання ефективно функціонуючих технологій та сучасних технічних засобів.

Таким чином, актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження зазначених проблем зумовили вибір теми дисертації її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планами науково-дослідних робіт Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ у межах теми «Інформаційне забезпечення управління підприємством олійно-жирової галузі» (номер державної реєстрації 0107U008027), де автором запропоновано методичні рекомендації щодо удосконалення управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції з використанням інформаційних та Інтернет-технологій.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції з використанням інформаційних та Інтернет-технологій.

Для досягнення зазначеної мети в роботі були поставлені та розв'язувались такі задачі::

узагальнити теоретичні доробки щодо управління підприємствами олійно-жирової промисловості в умовах лібералізації ринкового простору;

обґрунтувати теоретико-методичні підходи та інструментарій управління підприємствами з використанням інформаційних та Інтернет-технологій;

дослідити стан, тенденції та проблеми розвитку підприємств олійно-

жирової галузі в умовах посилення інтеграції;

визначити критерії класифікації інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової промисловості;

удосконалити організаційні засади впровадження сучасних інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової продукції;

визначити алгоритм формування корпоративної інформаційної системи підприємств олійно-жирової галузі в Україні;

розробити методичні підходи щодо оцінки ефективності функціонування інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні агропромисловими формуваннями.

Об'єктом дослідження є процеси управління підприємствами олійно-жирової промисловості з використанням інформаційних систем та Інтернет-технологій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти виробничого менеджменту підприємствами харчової промисловості з використанням сучасних інформаційних технологій та систем.

Методи дослідження. У процесі підготовки дисертації використовувалися загальнонаукові та емпіричні методи досліджень. Зокрема, це *методи аналізу та синтезу* (при дослідженні ринкових особливостей управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції); *систематизації та групування* (при визначенні і описі алгоритму формування та ключових атрибутів моделі корпоративної інформаційної системи); *економічного аналізу та синтезу* (при оцінці тенденцій розвитку підприємств олійно-жирової галузі в Україні та розробці комплексного підходу до оцінки ефективності функціонування інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні); *експертних оцінок* (при визначенні ефективності впровадження інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами); *узагальнення та наукової абстракції* (при розробці методичних підходів щодо використання матричних моделей для вибору інформаційних та Інтернет-

технологій як інструменту для підвищення ефективності управління); *статистичний* (для динамічних характеристик та проведення розрахунків оцінки результатів досліджень). Обробка даних здійснювалася з використанням пакета Microsoft Office 2007 (Excel 2007) та MathCAD.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, галузеві нормативні документи щодо управління підприємствами АПК з використанням інформаційних та Інтернет-технологій. У дослідженні використані науково-методичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених щодо розвитку галузі та проблем впровадження інформаційних систем на підприємствах, довідкова і монографічна література, результати власних спостережень автора, офіційні звіти та прогнозні матеріали окремих підприємств, дані мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо модернізації менеджменту підприємств олійно-жирової промисловості України з використанням інформаційних та Інтернет-технологій. Найбільш суттєві положення наукової новизни, які визначають наукову новизну та виносяться на захист, полягають у наступному:

удосконалено:

інструментарій управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції з використанням інформаційних та Інтернет-технологій, який на відміну від існуючих полягає у оптимізації управлінських рішень та підвищенні їх ефективності завдяки розвитку корпоративних інформаційних систем;

методичні підходи до оцінки ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами харчової промисловості, відповідно до вимог функцій менеджменту, які у порівнянні з діючою практикою доповнюються критеріями класифікації за сучасними умовами їх застосування;

алгоритм формування та розвитку корпоративної інформаційної системи на основі використання матричних моделей, з урахуванням новітніх організаційних засад впровадження інформаційних систем та Інтернет-технологій, що дозволить підвищити їх результативність в управлінні

підприємствами на ринку олійно-жирової продукції;

критеріальні виміри та параметричні оцінки ефективності впровадження інформаційних та Інтернет-технологій на підприємствах олійно-жирової галузі України, які доповнюють існуючі підходи з розробленою системою показників ефективності з урахуванням аналізу раціональності використання наявних ресурсів.

набули подальшого розвитку:

теоретичні підходи до оцінки особливостей управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції в умовах лібералізації ринкового простору, як сукупності ринковоадаптованих управлінських елементів, котрі сприяють ефективному розвитку підприємств завдяки широкому застосуванню сучасних інформаційних технологій;

обґрунтування методичних підходів до управління підприємствами олійно-жирової промисловості, які базуються на системі принципів формування та функціонування моделі інформаційної системи підприємства.

Практичне значення отриманих результатів дослідження. Основні наукові положення дисертації доведені до рівня методичних рекомендацій, які дозволять підвищити ефективність управління підприємствами харчової промисловості України.

Обґрунтовані у дисертації висновки та рекомендації схвалені та прийняті до впровадження Головним управлінням агропромислового розвитку Вінницької обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 8-3-35/1605 від 23.07.2012 р.) Асоціацією «Укроліяпром» (довідка про впровадження № 02/395 від 03.04.2012 р.); ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат» (довідка про впровадження № 02/376 від 02.04.2012 р.); ПАТ

«Чернівецький олійно-жировий комбінат» (довідка про впровадження № 198 від 02.04.2012 р.).

Результати дослідження використовуються у навчальному процесі Вінницького кооперативного інституту при викладанні дисциплін: «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Національна економіка» (довідка про впровадження № 318 від 06.10.2011 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням. Наукові результати, які викладено у дисертації та оприлюднено у наукових виданнях, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих автором у співавторстві, в дисертації використано лише ті положення, які є результатом особистої праці здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертаційного дослідження доповідались та були схвалені на 10 міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференціях, серед яких: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави» (м. Дніпропетровськ, 2005 р.); Міжвузівська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Сучасні проблеми і перспективи розвитку підприємництва в регіоні» (м. Вінниця, 2006 р.); Міжнародна науково-практична конференція студентів та аспірантів «Глобальна економіка як сучасний етап співробітництва країн» (м. Чернівці, 2007 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Євроатлантична інтеграція України: можливості та перспективи» (м. Вінниця, 2008 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації» (м. Вінниця, 2009 р.); V Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи» (м. Житомир, 2011 р.); Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Наукові засади сталого розвитку економіки» (м. Тернопіль, 2011 р.); VI Міжнародна науково-практична конференція «Методологія та практика менеджменту у XXI

столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (м. Полтава, 2012 р.); VI Міжвузівська науково-практична конференція студентів, молодих вчених та спеціалістів «Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики» (м. Кривий Ріг, 2012 р.); III Всеукраїнська наукова web-конференція молодих учених «Особенности развития регионов Украины в новых экономических условиях» (г. Симферополь, 2012 г.).

Публікації. За темою дисертаційного дослідження опубліковано 16 наукових праць загальним обсягом 5,2 д.а., з них 6 – у наукових фахових виданнях.

Структура і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 235 найменувань, й 11 додатків. Обсяг основного тексту дисертації складає 179 сторінок, містить 29 таблиць та 36 рисунків (із загальної кількості таблиць і рисунків 7 займають усю площу сторінки).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА РИНКУ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ПРОДУКЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Теоретичні основи управління підприємствами агропромислового комплексу в умовах зміни ринкового середовища олійно-жирової промисловості

Ринкові особливості управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції мають забезпечувати розвиток регіональної мережі підприємств, прозору цінову ситуацію, маркетингові дослідження, формування системи взаємовідносин між учасниками територіально-галузевих об'єднань, координацію їх діяльності на зовнішньому та внутрішньому ринках. Реалізація цих та інших проблем управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції забезпечить інноваційний шлях розвитку аграрного виробництва, створить умови підвищення його ефективності та конкурентоспроможності у майбутньому.

Управління у ринкових умовах є науково-консультаційним забезпеченням виробництва, створює найсприятливіше для ефективної діяльності товаровиробників олійно-жирової продукції інформаційне середовище. Це пов'язано з тим, що управління підприємницькими структурами у ринковому середовищі повинно мати таку організацію виробництва і просування продукції на ринок, яка забезпечує одержання якомога більшого прибутку [21, с. 27-31].

Процес формування та функціонування ринку олійно-жирової продукції теоретично можна назвати ще й створенням системи з відповідною структурою, постійне підтримання якої у поданих параметрах можливе

завдяки якісному управлінню та регулюванню.

Ринок олійно-жирової продукції – це постійно діючий механізм забезпечення і підтримання збалансованості і динамічної рівноваги виробничих можливостей усіх сфер олійно-продуктової галузі та попиту на її продукцію на основі оптимального поєднання механізмів державного регулювання, процесів саморегулювання та самовдосконалення [53].

Сучасний ринок олійно-жирової продукції, на нашу думку, має характерні ознаки:

існування приватної власності на засоби виробництва та вироблений обсяг насіння соняшнику чи олії;

управлінські рішення приймаються самостійно на основі ринкових сигналів, що формуються в умовах конкуренції;

суб'єкти господарювання взаємодіють лише на відкритому вільному ринку;

держава визначає правила «ринкової гри».

Важливим елементом ефективного управління та цілеспрямованої організації агропромислового ринку є його раціональна побудова.

Головним напрямком і принципом раціональної побудови агропромислового ринку є біполяризація, про що свідчить світова практика. Цим терміном визначають світове скорочення, зведення до мінімуму будь-яких юридично самостійних ланок (виробничих, переробних, посередницьких, збутових, сервісних та ін.), які відділяють виробника продукції від її кінцевого споживача. Біполярна організація агропромислових ринків містить один центр виникнення і задоволення інтересів: виробник – кінцевий споживач [46].

Виробництво та переробка олійної сировини відноситься до провідних галузей світового агропромислового виробництва, що визначається такими чинниками: відносно високою прибутковістю виробництва; удосконаленням технологій виробництва та переробки олії, що створює передумови для їх ефективного використання як сировини у харчосмаковій промисловості; незамінністю деяких видів олій в деяких галузях економіки [26, с. 53].

Економічна сутність виокремлення економіки суб'єктів олійно-жирової галузі як об'єкта управління полягає у тому, щоб орієнтувати її складові на узгоджену взаємодію з метою здійснення відтворювального циклу отримання продуктів виробництва та доведення їх до споживача.

Дослідженню питань управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції відведено достатньо уваги, а результати висвітлено у численних наукових публікаціях [27; 146; 147; 173; 174; 175].

Олійно-жирова галузь має особливості, які необхідно враховувати під час побудови й організації функціонування системи управління. Адже у ній економічні процеси відтворення тісно пов'язані з природними. Діяльність галузевого органу управління зводиться одночасно до прогнозування стану природних умов, що є некерованим чинником, і розробки та реалізації управлінських рішень щодо адаптації до несприятливих умов виробництва.

З переходом на ринкові важелі господарювання і виходом країни на світовий ринок необхідно не лише вдосконалювати структуру державного управління, а суттєво її реформувати.

Суб'єктами управління олійно-жирової галузі є органи управління, які за суспільно-політичними ознаками поділяються на органи господарського, громадського, професійного управління та державні управлінські установи.

Підвищення ефективності аграрного сектора, у якому існує приватна власність і діють ринкові відносини, зумовлює кардинальну зміну функцій, структури та методів управління ним. Невіддільною ознакою управління у ринкових умовах є розмежування суб'єктів державного і господарського управління. З метою підвищення ефективності виробництва система агропромислового комплексу (АПК) повинна функціонувати як єдине ціле. Процес інтеграції сільськогосподарського виробництва з переробною промисловістю є початком формування продуктових підкомплексів, які сукупно створюють продуктивний підкомплекс України.

Місце олійно-жирового підкомплексу в економіці України та систему його управління зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Система управління олійно-жировим підкомплексом в економіці України [157]

В умовах створення та вдосконалення ринкової інфраструктури держава має здійснювати підтримку товаровиробників. Відбувається це шляхом закупівлі продукції під час падіння ринкових цін та подальшого її продажу з метою збільшення пропозиції в інтересах споживача, що призводить до зниження цін. Частково ці функції можуть покладатися на недержавні організації, що утворюються як результат інтеграційних процесів. За умови вертикальної інтеграції, продуктові підкомплекси відокремлюються як специфічні частини національного продовольчого комплексу, на базі яких найбільш ефективно функціонують агропродовольчі ринки.

Демократичними формами самоорганізації та самоуправління агропродовольчими ринками є галузеві та міжгалузеві об'єднання, які тісно взаємопов'язані з напрямками агропромислової інтеграції. Важливим завданням таких органів управління є забезпечення збалансованості міжгалузевих зв'язків, від стабільності яких залежить, по суті, стабільність виробництва та споживання кінцевої продукції.

Суб'єкти громадського управління олійно-жировою галуззю представлені як:

громадські органи управління, що створюються кооперативними та корпоративними виробничими, професійними об'єднаннями товаровиробників для управління спільною виробничою, маркетинговою, фінансовою та інвестиційною діяльністю товаровиробників. Діяльність цих об'єднань регулюється Законом України «Про громадські об'єднання» та статутами;

органи місцевого самоврядування сільських жителів для управління розвитком сільських громад і територій, діяльність яких регулюється Законом України «Про органи місцевого самоврядування».

На думку вчених [38], у контексті курсу України на демократичні засади державотворення, увагу необхідно надати так званому «міжпрофесійному» підходу, який передбачає широкі можливості участі в організації та управлінні агропродовольчими ринками його операторів як з боку пропозиції (аграрні товаровиробники), так і з боку попиту (переробні підприємства, іноді, торговельні). Міжпрофесійні установи об'єднують не операторів ринку безпосередньо, а їхні галузеві асоціації, по дві на кожен агропродовольчий ринок. Одну з асоціацій утворюють виробники агросировини, іншу – власники переробних підприємств. Об'єднання відбувається добровільно, проте на основі спеціальної нормативно-правової бази. Подібний склад управлінської діяльності перетворює міжпрофесійні (міжгалузеві) об'єднання на національні центри управління агропродовольчими підкомплексами АПК.

Уряд України у своїй Програмі діяльності «Назустріч людям» передбачив «залучення громадських професійних галузевих (міжгалузевих) організацій до формування аграрної політики» [171].

До професійних об'єднань входять представники окремих ланок АПК: виробники сировини, переробні підприємства, торговельні підприємства, споживачі. До міжпрофесійних (міжгалузевих) – кожне професійне

об'єднання делегує своїх представників. У закордонній практиці поширено також включення до складу об'єднань і представників держави. Власне організацією та управлінням агропродовольчим ринком займається лише міжпрофесійне (міжгалузеве) об'єднання.

В Україні 4 червня 1998 р. створено асоціацію «Укроліяпром». У 2011 році до асоціації «Укроліяпром» увійшли 36 учасників. Це найбільші олійно-жирові підприємства України, діяльність яких охоплює більше 90% вітчизняного виробництва рослинних олій, 81,4% виробництва маргаринової продукції, близько 40% виробництва майонезу, Український науково-дослідний інститут олій та жирів (УкрНДІОЖ), Національний університет біоресурсів і природокористування, Інформаційно-аналітичні агентства «АПК-Інформ» і ТОВ «Експертагро» та низка підприємств, діяльність яких пов'язана з виробництвом олійно-жирової продукції.

Основними причинами створення асоціації були: координація діяльності олійно-жирових підприємств щодо нарощування обсягів виробництва; захист та представництво інтересів галузі перед державними та іншими організаціями; фінансування загальногалузевих, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; участь у підготовці законодавчих документів, які стосуються олійно-жирової галузі.

Світова практика підтверджує, що перспективною є форма інтеграції за участю товаровиробників олійно-жирової продукції, переробних, обслуговуючих, торговельних підприємств, інших юридичних (можливо й фізичних) осіб, включаючи іноземних та інших інвесторів, з метою встановлення стабільних технологічних і економічних зв'язків між учасниками інтегрованого формування та забезпечення максимального використання потужностей підприємств на ринку олійно-жирової продукції. Подібні інтегровані об'єднання (структури) формуються на районному, міжрайонному, регіональному рівнях. Це можуть бути асоціації, холдинги, акціонерні товариства, фінансово-агропромислові групи, корпоративні об'єднання та інші формування [175, с. 160].

Сучасний етап розвитку економіки України безпосередньо пов'язаний з інтенсивністю інтеграційних процесів у промисловості. Особливого значення ці процеси набувають у зв'язку із: входженням України до Світової Організації Торгівлі (СОТ); модернізацією виробничої бази, розвитку інноваційного потенціалу підприємств; відновленням зруйнованих виробничо-технологічних зв'язків з країнами ближнього та далекого зарубіжжя; розвитком механізмів корпоративного управління, заснованих на консолідації активів і системи взаємочасті у капіталах (у тому числі із залученням іноземних інвесторів та шляхом інтеграції банківського та промислового капіталів) тощо.

У теоретичних дослідженнях у згаданій царині існують різні підходи до трактування та визначення підприємств на ринку олійно-жирової продукції: «велике промислове підприємство», «складна промислово-виробнича організація», «підприємство зі складною структурою», «велике інтеграційне об'єднання», «корпоративна структура (об'єднання)» тощо, і відсутній єдиний підхід. Оскільки різні холдингові компанії (горизонтальної та вертикальної інтеграції), фінансово-агропромислові групи, корпорації та інші об'єднання асоціативного типу, а також багатофіліальні підприємства, чинять дедалі більший вплив на розвиток галузевої структури названої промисловості, дослідження питань підвищення ефективності управління ними є особливо важливими.

Створення інтеграційних об'єднань сприяє насиченню ринків товарами різноманітного асортименту та надає змогу більш повно використовувати переваги територіального і галузевого розподілу праці. Україна має змогу економічно зростати завдяки використанню переваг внутрішньої (регіональної та міжрегіональної, галузевої та міжгалузевої) та зовнішньої (міждержавної) інтеграції продуктивних сил, розширення асортименту товарів на внутрішньому та міжнародних ринках.

Невдовзі інтеграція сільгоспвиробників, підприємств, інвестиційних та страхових фондів, банків, набуде особливого значення. Ця тенденція

зумовлена змінами форм власності, необхідністю розвитку економіки та доступності інвестиційних ресурсів.

Проблеми інтеграційного розвитку підприємств різних галузей та форм власності набули широкого висвітлення у працях відомих вітчизняних вчених, таких як: Амбросов В.Я., Брезвін А.І., Зимовець В.Н., Карпенко А.М., Лукінов І.І., Макаренко П.М., Мельник П.Ю., Малік М.Й., Месель-Веселяк В.Я., Онищенко О.М., Саблук П.Т., Хвостов А.І., Хорунжий М.І., Шпичак О.М.

Вчені-економісти досить детально досліджують питання інтеграції в агропромисловому комплексі нашої держави та наголошують на потребі посилення процесів інтеграції, розробки економічного механізму формування відносин в агропромисловому комплексі. Проте, попри розмаїття освітлюваних проблем, поза увагою залишено теорію і практику формування інтеграційних об'єднань в олійно-жировій галузі України з урахуванням динамічних умов господарювання та широкомасштабного впровадження інформаційних та Інтернет-технологій.

З розвитком ринкових відносин в Україні удосконалюються форми здійснення господарської діяльності. Для того, щоб успішно працювати в умовах ринкової конкуренції, суб'єкти господарювання об'єднують виробничу, наукову та інші види діяльності шляхом утворення відповідних організаційних структур – об'єднань підприємств. Метою створення об'єднання є спільне вирішення конкретних задач (проектів) і підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів, організація спільної діяльності, акумуляція знань та інформації, спеціалізація та кооперування, а також проведення інших заходів виробничого, комерційного або природоохоронного характеру (утримання та / або розширення ринків, оптимізація податків, формування грошових потоків тощо).

Укрупнення та перерозподіл сфер впливу в олійно-жировій галузі призводить до зменшення кількості переробних підприємств, які поступово

поглинають менш захищених виробників. У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності виробництва та створення інтеграційних зв'язків є цілком логічним. Інтеграційні процеси за своєю унікальністю, високим потенціалом та універсалізмом в умовах ринкових перетворень поглиблюються та набувають галузевого й територіального поширення.

За останні роки функціонування олійно-жировій галузі властиве зростання ефективності, що у межах окремих складових єдиного технологічного ланцюга (сільськогосподарські формування та переробні підприємства, заготівля, оптова та роздрібна торгівля), то і у виробничих відносинах між ними. Виробники насіння соняшнику та переробні підприємства посилюють зв'язки до появи нових цілісних властивостей у системі, зміни структури інтегрованої системи.

Сучасний підхід до формування інтеграційних структур в олійно-жировій промисловості України ґрунтується на міжнародному досвіді інтеграції, об'єднує креативні запити маркетингу, логістики, менеджменту, відповідає тенденціям сучасної економіки і об'єктивно потребує запровадження новітніх технологій в управлінську практику. З метою підвищення ефективності виробництва, нарощування конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках, управлінська діяльність олійно-жирової промисловості із застосуванням новітніх інформаційних технологій має ґрунтуватися на типових ознаках інтегрованих об'єднань (рис. 1.2).

Під інтегрованими об'єднаннями, як об'єктами управління, автор розуміє гармонізовану діяльність аграрних, промислових та інших підприємств, які володіють спільною інфраструктурою, інноваційним потенціалом та інвестиційними ресурсами, на кластерних засадах вибудовують власну стратегію поведінки на внутрішньому і зовнішньому ринках шляхом використання інформаційних систем та Інтернет-технологій.

Нині виробники інформаційних систем та технологій для позначення інтегрованих об'єднань вводять поняття і підтримують концепцію «мультикомпаній» (рис. 1.3).

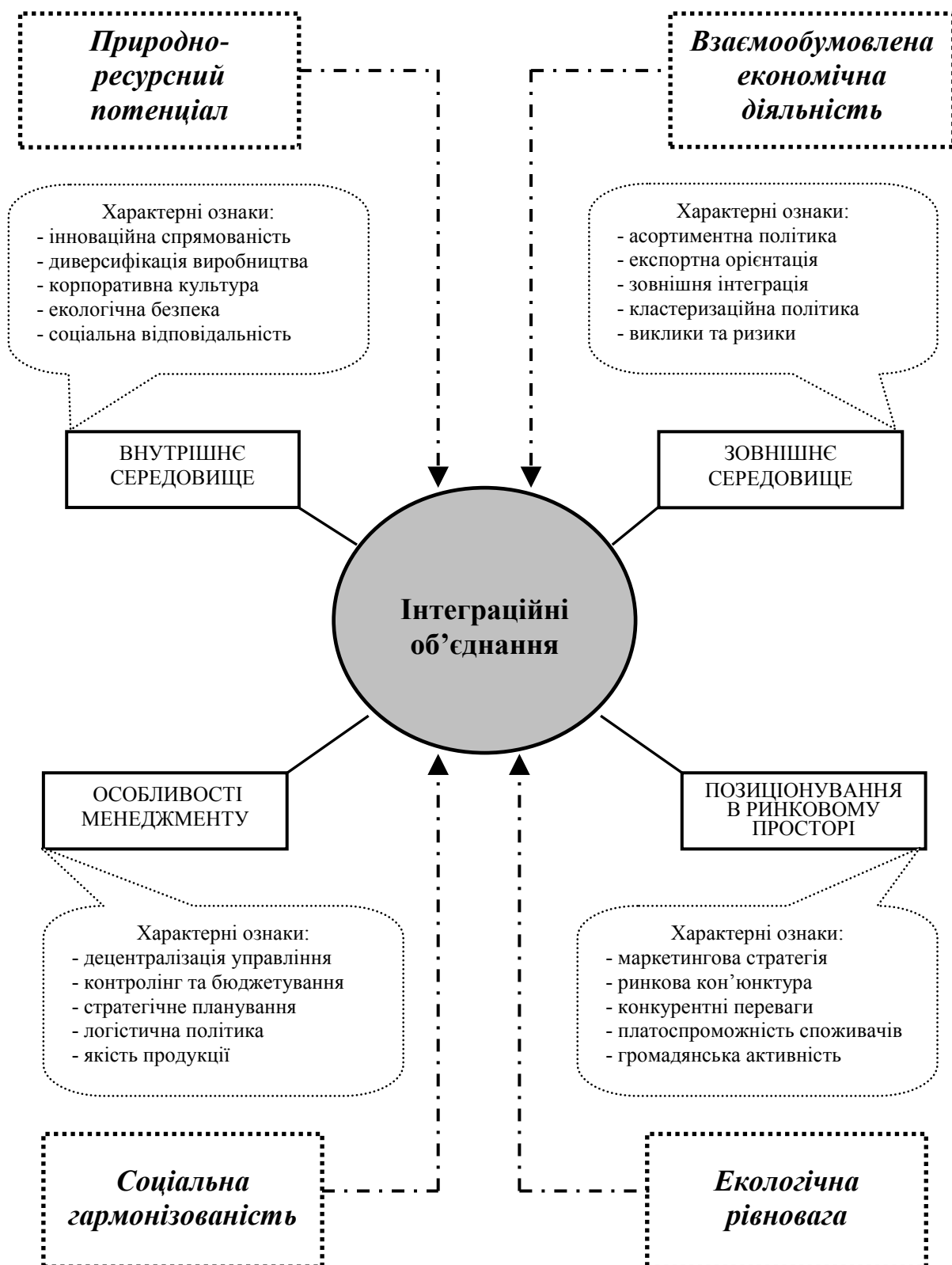


Рис. 1.2. Ознаки інтегрованих об'єднань підприємств на ринку олійно-жирової продукції [Систематизовано автором]

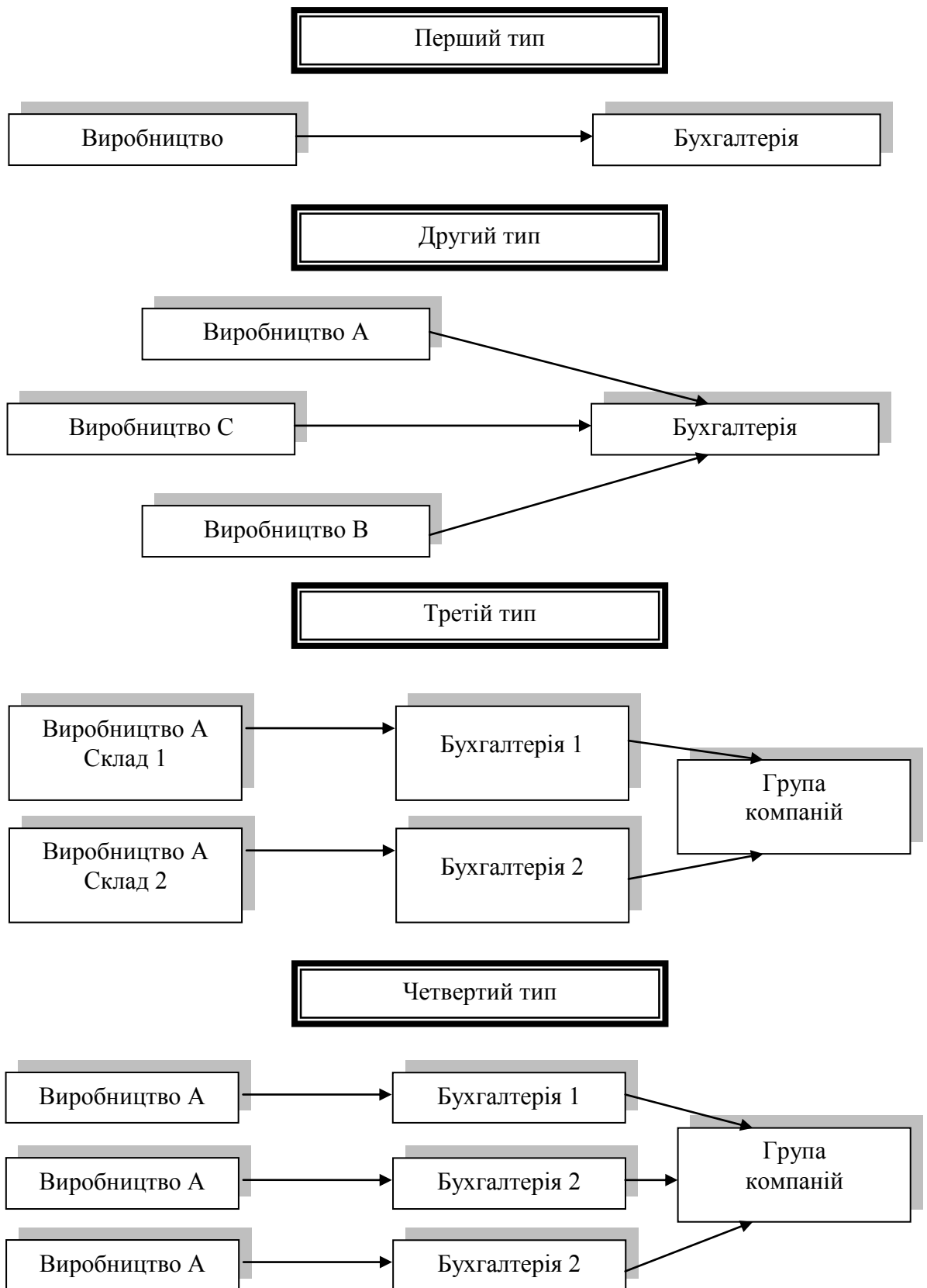


Рис. 1.3. Ілюстрація поняття «мультикомпанії» у термінах розробників інформаційних систем / технології [Систематизовано автором]

На рис. 1.3 подано різні класифікації таких «мультикомпаній»:

поняття моногосподарського / монофінансового підприємства, для якого характерне єдине виробництво з єдиною бухгалтерією (перший тип);

поняття мультигосподарської / монофінансової компанії, для якої характерна наявність декількох господарсько-незалежних виробничих підрозділів з єдиною бухгалтерією (другий тип);

поняття моногосподарської / мультифінансової компанії, тобто йдеться про виробничу компанію, що має декілька госпрозрахункових складів (третій тип);

поняття мультигосподарської / мультифінансової компанії, якій властива наявність декількох госпрозрахункових виробничих компаній, що входять до холдингу (четвертий тип).

Підвищення ефективності управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції ґрунтується, передусім, на використанні різних класів корпоративних інформаційних систем (KIC) або ERP-систем, що інтегруються з різними інформаційними та Інтернет-технологіями. KIC надає змогу охопити одночасно декілька підприємств і управляти ними з одного центру. При цьому підприємства можуть бути як незалежними юридичними особами, так і складовими частинами інтегрованих об'єднань, наприклад, холдингу, асоціації тощо.

На рис. 1.4 подано типову схему інтегрованого об'єднання на ринку олійно-жирової продукції, яку можна реалізувати у системі KIC, а також описано її особливості.

Надамо деякі пояснення до згаданої схеми.

Підприємство – це структура, місце, де безпосередньо відбувається виробничо-господарська діяльність. У поданому випадку під Підприємством розуміється що промислове підприємство, то і підрозділ (відділ) дистрибуції, віддалений склад тощо. Для кожного Підприємства у KIC створюється своя незалежна база даних, де міститься уся інформація, необхідна для управління. План рахунків переймає від плану рахунків Корпорації.

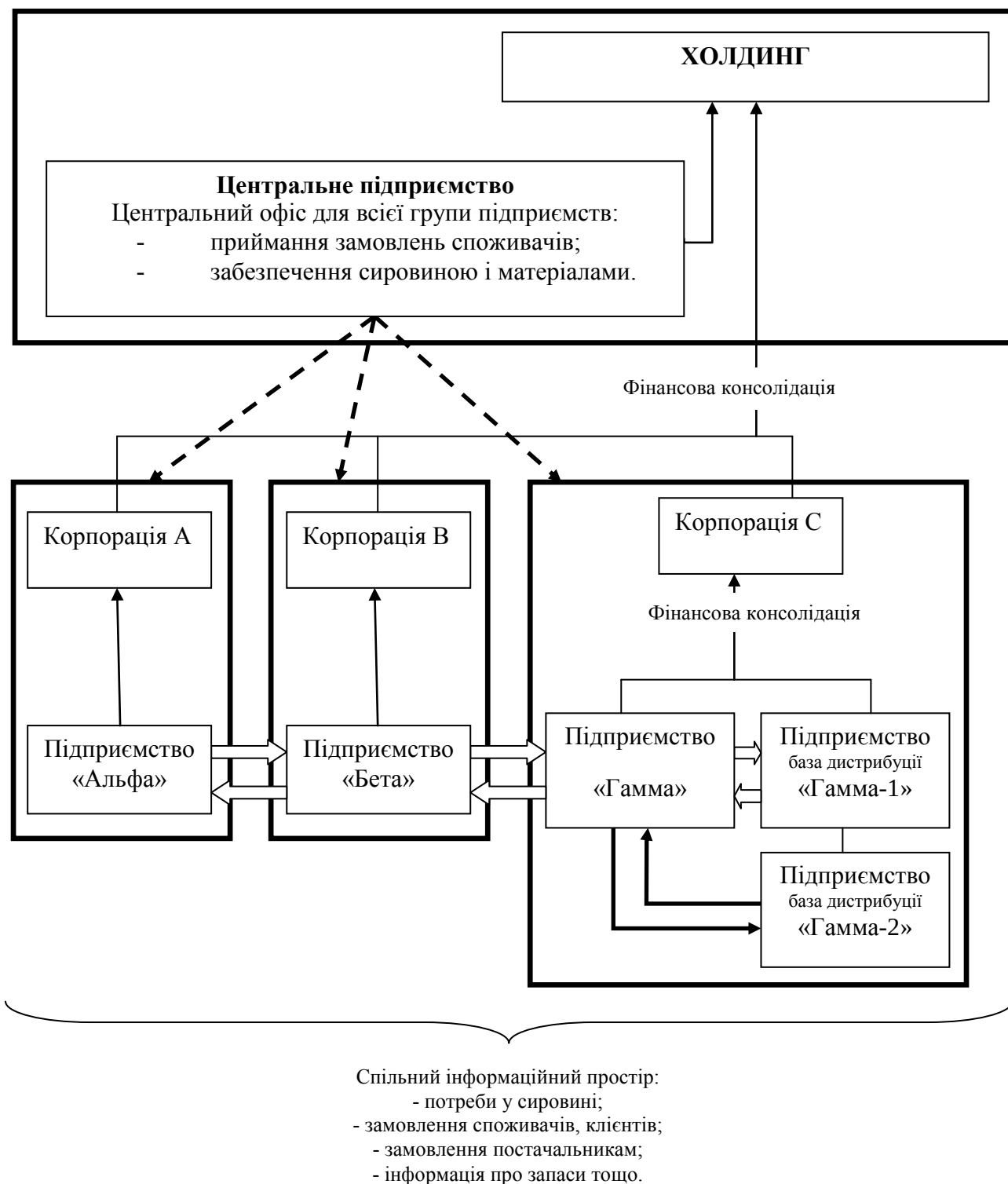


Рис. 1.4. Типова структура інтегрованого об'єднання на ринку олійно-жирової продукції, яку реалізовано у КІС [Розроблено автором]

Корпорація включає декілька Підприємств і традиційно визначається у будь-якій КІС для цілей фінансової консолідації. Корпорація має власний план

рахунків і є консолідуючим елементом для Підприємств (консолідація балансу й іншої фінансової звітності).

Холдингова компанія є консолідуючим елементом для усіх Корпорацій. Може мати у своїй структурі управління власні Підприємства для централізованого управління ресурсами і забезпечення замовленнями Підприємств відповідних Корпорацій. Холдингова компанія може мати власний план рахунків і власну валюту для консолідації фінансової інформації. Проілюструємо, у чому полягає складність управління підприємствами, які утворено з низки залежних і / або незалежних частин з використанням КІС.

Для поданої вище структури Холдингової компанії можуть бути реалізовані такі можливості:

1. Оцінка товарних запасів для відвантаження з будь-якого з Підприємств.

2. Прийом замовлення в одному Підприємстві і відвантаження з іншого Підприємства. Має місце варіант прийому замовлень в одному центральному офісі Холдингової компанії. При цьому на Підприємстві автоматично виникатиме замовлення на виготовлення і відвантаження відповідної продукції.

3. База матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції одна. Також підтримується єдина база даних за споживачами (клієнтами) і постачальниками з веденням єдиного сальдо і відстежуванням загальної дебіторської і кредиторської заборгованості.

4. Здійснюється розрахунок потреб за корпоративної структури.

Як приклад автор розглянув типову ситуацію організації виробничо-господарської діяльності великого промислового підприємства на ринку олійно-жирової продукції в Україні.

Підприємство Центральний офіс (Центр) – це підприємство, яке здійснює прийом клієнтських замовлень від підприємств Альфа, Бета і Гамма, а також здійснює централізовано закуповує сировину для всіх підприємств.

Підприємство Гамма постачає на підприємства Альфа і Бета деякі напівфабрикати. Підприємство «Центр» використовує деяку продукцію підприємств Альфа, Бета і Гамма як придбані вироби.

Після розрахунку потреб у кожному з підприємств створюються потреби, які передаються в інші підприємства. Наприклад:

підприємство «Центр» створює потреби на основі плану продаж і передає їх Інтернетом на підприємства Альфа, Бета і Гамма;

підприємство Альфа на основі плану виробництва (який був сформований з потреб, переданих на підприємстві «Центр») розраховує і передає потреби у деяких напівфабрикатах на підприємство Гамма, а також у сировині – на підприємство «Центр»;

підприємства Альфа, Бета і Гамма на основі планів виробництва (які були сформовані з потреб, переданих із підприємства «Центр» і Альфа) розраховують і передають потреби у сировині і матеріалах на підприємство «Центр»;

підприємство «Центр» на основі потреб, переданих із підприємств Альфа, Бета і Гамма, розраховує потребу у постачанні. На підставі потреб автоматично формуються заявки постачальникам.

Здійснений аналіз системи управління підприємствами ринку олійно-жирової продукції показав, що у складі корпорації можуть бути представлені не лише підприємства-виробники, але й дистриб'юторські структури. Це можуть бути що зовнішні об'єкти, то і структури, які входять до групи підприємств.

Як видно з рисунка 1.4, підприємство Гамма обслуговує відразу дві бази дистриб'юції – підприємство Гамма-1 і підприємство Гамма-2 (на практиці число таких дистриб'юторів може вимірюватися десятками). У цьому випадку інформаційні системи / технології, що використовуються, спрямовані і на ефективне управління збутом, і на ефективне управління виробництвом, і на управління запасами дистриб'юторських центрів. При цьому підприємства, що виробляють продукцію на склад, часто мають

декілька пунктів дистриб'юції із запасами, якими треба управляти.

Для того, щоб підтримувати високий рівень обслуговування споживачів, замовників, клієнтів (тобто, бути клієнтоорієнтованим підприємством) і мінімізувати запаси, потрібна розвинена система планування виробництва і запасів, що забезпечує своєчасне постачання як із заводів, так і зі складу.

Для вирішення означених завдань стратегія управління підприємствами ринку олійно-жирової продукції має вибудовуватися у межах єдиного інформаційно-комунікаційного середовища, забезпечуватися методологією побудови, механізмами взаємодії учасників з використанням програмного забезпечення і спеціальних технологій обробки даних.

Крім того, варто зауважити, що невіддільною складовою успішного функціонування інтегрованих формувань є наявність торговельних підприємств, які реалізують вироблену продукцію і є заключною ланкою в технологічному циклі «виробництво – переробка – реалізація». Без торговельної ланки ефективна робота інтегрованих формувань неможлива, адже саме вона забезпечує реалізацію продукції і надходження коштів для розрахунків переробних підприємств з товаровиробниками. Мережа фірмових магазинів є найкращим варіантом організації торгівлі в інтегрованому формуванні, оскільки строк надходження грошових коштів від реалізації продукції на розрахунковий рахунок товаровиробника або переробного підприємства значно зменшується.

Формування інтегрованих об'єднань за участю сільськогосподарських товаровиробників, переробних підприємств, науково-дослідних установ, машинно-технологічних станцій, насінницьких формувань, торгівлі та запровадження механізму взаємовигідних економічних відносин між учасниками інтеграції є перспективним напрямом підвищення ефективності підприємств на ринку олійно-жирової продукції в Україні [223, с. 78-80].

Управління галуззю має здійснюватися на державно-підприємницьких засадах. Галузеві та міжгалузеві об'єднання забезпечуватимуть просування

продукції на ринку і безпосередню участь кожного підприємства в управлінських процесах олійно-жирової галузі.

Отже, галузеве управління є основною складовою вертикальної інтеграції ланок АПК. Такий процес є розширенням управління за межі конкретного підприємства в олійно-жировій галузі.

На основі здійсненого аналізу підприємств, що функціонують на ринку олійно-жирової продукції в Україні, автор запропонував групування таких типових ознак, за якими їх можна віднести до великих промислових підприємств (табл. 1.1, Додаток А):

- за органами управління;
- за типом об'єднання;
- за способом організації моделі ведення бізнесу;
- за розподілом праці на підприємстві;
- за типом виробництва;
- за зв'язком виробництва із зовнішнім середовищем;
- за формалізацією управлінських процедур;
- за територіальним розташуванням структурних (відокремлених) підрозділів підприємства і складу виконуваних функцій;
- за статусом структурних одиниць, що входять до підприємства;
- за відношеннями між підприємствами, що входять до складу підприємства (з погляду участі у Статутному капіталі);
- за відношеннями між підприємствами, що входять до складу підприємства (з погляду ступеня інтеграції та кооперації під час господарської діяльності);
- за відношеннями між підприємствами, що входять до складу підприємства (з погляду віднесення підприємства до широкої мережі юридичних осіб);
- за способом здійснення вертикального контролю на підприємстві;
- за способом здійснення горизонтального контролю на підприємстві;

- за ступенем складності підприємства з погляду захисту економічної конкуренції;
- за ступенем складності підприємства з погляду антимонопольного законодавства (віднесення до групи афілійованих осіб);
- за ступенем участі материнського (основного) підприємства в діяльності дочірнього;
- за підставою для створення промислового підприємства;
- за кількістю філій;
- за типом керівних компаній у холдингу;
- за метою створення стратегічних альянсів;
- за специфікою фінансової і виробничої діяльності підприємств, що входять до складу;
- підприємства (з погляду впровадження КІС);
- за характером діяльності підприємств, що входять до ВПП (з погляду корпоративного сектора економіки);
- за групами осіб, що приймають управлінські рішення на підприємстві.

Необхідно зауважити, що підприємства, які функціонують на ринку олійно-жирової продукції, мають складну структуру, що відповідає потребам бізнесу.

Підприємства (головним чином йдеться про товариства) можуть створювати відособлені підрозділи, представництва та філії. Товариства можуть засновувати нові товариства або придбати частку участі в акціонерному капіталі інших товариств, тобто створювати дочірні підприємства, що є самостійними юридичними особами.

Таким чином, можна стверджувати те, що підприємства, які функціонують на ринку олійно-жирової продукції, є групою підприємств (компаній, організацій). До специфічних завдань управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції доцільно віднести такі:

забезпечення трансферту знань і ключових компетенцій від нових підприємств, що беруть участь у спільних проектах, які реалізуються з використанням інформаційної системи підприємства;

складання консолідованої звітності з метою аналізу результатів виробничо-господарської діяльності задля урахування синергетичного ефекту спільного функціонування підрозділів, філій та інфраструктури підприємства;

раціоналізація складних логістичних схем, пов'язаних із розміщенням замовлення на виробництво продукції в одному структурному підрозділі підприємства, а можливістю її виготовлення в іншому або ж доставки продукції з третього підрозділу (складність календарного планування виробничих потужностей);

відстеження поточної заборгованості за постачальниками і споживачами, що співпрацюють з підприємством за численними контрактами і у розрізі різних номенклатурних позицій (виведення єдиного сальдо розрахунків);

збереження хронології (історії взаємин) з різними підприємствами і діловими партнерами, що співпрацювали з підприємством, для визначення рейтингу їх привабливості;

забезпечення можливості отримання агрегованої інформації для вищого керівництва і середньої ланки підприємства, деталізованої інформації для керівників нижчого рівня і доступу для співробітників інших функціональних підрозділів;

досягнення оперативної координації у діяльності підприємства (особливо у частині доведення і перегляду бюджету прибутків / витрат, узгодження операційної стратегії тощо).

Отже, виконання означених завдань уможливило підвищення ефективності управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції, але повною мірою їх можливо реалізувати лише з використанням інформаційних та Інтернет-технологій, розгляду яких будуть присвячені наступні розділи роботи.

1.2. Концептуальні підходи до управління підприємствами з використанням інформаційних та Інтернет-технологій

У сучасних умовах розвиток управління підприємством неможливий без застосування стратегії використання високих інформаційних та Інтернет-технологій в усіх внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесах підприємства.

Подаємо пояснення до використання згаданої термінології. Під високими інформаційними технологіями розумітимемо технології, що пов'язані зі збором, аналізом, підтримкою, обміном і представленням інформації для ухвалення управлінського рішення та засновані на новітніх досягненнях і розробках у царині автоматизації і телекомунікації [164].

Інтернет-технології – це технології взаємодії підприємств під час здійснення виробничо-господарської діяльності (комерційної (закупівлі, збуту), рекламної тощо) з використанням глобальної мережі Інтернет, а саме: підтримка можливості взаємин із споживачами, клієнтами, партнерами тощо; автоматизація продаж; надання змоги для індивідуального виконання замовлення; проведення презентацій; узгодження та уточнення деталей ІТ-проекту; спільна розробка конструкторсько-технологічної документації [105].

Інтернет-простір – це сукупність агентів електронного ринку і технологій, що використовуються для їх комунікації (взаємодії) [108].

Агенти (учасники) електронного ринку – це підприємства, що використовують разом з традиційними методами ведення і здійснення виробничо-господарської діяльності окремі елементи або набір Інтернет-технологій для досягнення певних конкурентних переваг [56].

Процеси управління – це процеси, що супроводжують замовлення, розробку, виробництво і доведення готової продукції до проміжного або кінцевого споживача [77].

Стратегія розвитку – це перелік підходів, заходів і правил, які ґрунтуються на використанні високих інформаційних технологій та Інтернет-

технологій, що їх застосовують підприємства з метою досягнення неспростовних переваг перед конкурентами [11].

Складність управління підприємствами олійно-жирової галузі необхідно проілюструвати, використовуючи робочу модель, в основі якої два складених блоки: 1-й блок формує уявлення про специфіку внутрішнього середовища підприємства; 2-й блок - уявлення про специфіку зовнішнього середовища підприємства.

Для опису першого блоку за основу необхідно взяти модель, яку подано на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Базова модель для опису управління підприємствами олійно-жирової галузі [Авторська розробка]

У запропонованій базовій моделі функції, процеси, фінанси, рішення, структура, технологія, продукція, організація виробництва і економіка розглядаються як основні елементи. А персонал, інформація, техніка, методи, ресурси, збут, інструменти та устаткування - як елементи, що забезпечують її ефективне функціонування.

Необхідно зазначити, що велике промислове підприємство олійно-жирової галузі є системою, що складається з таких специфічних елементів (1-й блок):

- Функції, до яких, на думку різних авторів, відносять планування, організацію, облік, контроль, аналіз, регулювання, координацію і мотивацію. Функція «планування» у межах підприємства пов'язана, першою чергою, із стратегією розвитку через входження в інтеграційні об'єднання, з розширенням збутової мережі, відкриттям філій, представництв, створенням дочірніх товариств. Під функцією «організація» мається на увазі організація взаємодії між підприємством та інвесторами, організація нових виробництв (спільних або територіально віддалених), організація інформаційних потоків (як усередині підприємства, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем). Специфіка функції «облік» для підприємства полягає у використанні різних видів обліку (бухгалтерського, статистичного, управлінського), у тому числі складання звітності за різними стандартами, необхідністю здійснення консолідованого обліку за усіма напрямками діяльності підприємства. Специфіка функції «контроль» визначається особливостями виконання контролюючих функцій на підприємстві (через раду директорів, наглядову раду, найманих менеджерів тощо). Сутність функції «аналіз» є те, що її здійснюють у двох напрямках: пророблення детального аналізу на рівні окремих підприємств та аналізу агрегованих даних, які надають вищому керівництву. Функція «регулювання» зазнає змін, оскільки в умовах використання інформаційних та Інтернет-технологій її можна реалізувати в автоматичному режимі. Функція «координація» найбільш трудомістка, особливо якщо враховувати необхідність інтеграції різних інформаційних

систем, що функціонують як у межах підприємства, так і інтегровано із зовнішнім програмним забезпеченням інформаційних систем інших ділових партнерів. Функція «мотивація» пов'язана не лише із стимулюванням роботи численного персоналу підприємства, але і з виплатою дивідендів акціонерам.

- Структура управління гнучка, децентралізована, з тенденцією тяжіння до процесних структур управління.

- Процеси управління є частково формалізованими, автоматизованими за допомогою тих або інших інформаційних систем / технологій та частково оптимізовані.

- Рішення є колегіальними, історію ухвалення рішень з ключових питань архівують і зберігають в інформаційній системі підприємства.

- Фінанси. Підприємствам олійно-жирової галузі в Україні властивий рівень акумуляції фінансових ресурсів, які направляють у диверсифікацію виробничо-господарської діяльності.

- Продукція високоякісна, відповідає міжнародним стандартам якості.

- Організацію виробництва здійснюють з використанням сучасних методів і підходів, використовують аутсорсинг, елементи кооперування і входу до технологічних ланцюжків.

- Економіка потребує єдиного підходу до регулювання витрат у межах підприємств, що входить в інтеграційне об'єднання.

- Методи управління ґрунтуються на сучасних досягненнях у царині управління.

- Персонал висококваліфікований, такий, що постійно навчається.

- Техніка сучасна, високопродуктивна.

- Інформація агрегована і розподілена відповідно до вимог інвестиційних й інших проектів, що реалізуються у межах підприємства; використовується у межах єдиного інформаційно-комунікаційного середовища підприємства зовнішніми і внутрішніми споживачами.

- Збут здійснюється через спеціалізовані підприємства.

- Обладнання, інструмент сучасні з низькою мірою зносу.
- Ресурси можуть комбінуватися відповідно до амбітності проектів, що реалізуються.

Ці елементи взаємодіють між собою у процесі функціонування, що потребує ефективного управління – організації, планування, регулювання, стимулювання, координації, контролю, обліку та аналізу. Від управління залежать такі властивості системи, як гнучкість, адаптивність, раціональність та ефективність підприємства. Ці властивості багато у чому забезпечуються застосуванням сучасних інформаційних технологій, зокрема, Інтернет-технологій.

Другий блок базової моделі розглянемо за допомогою рис. 1.6.

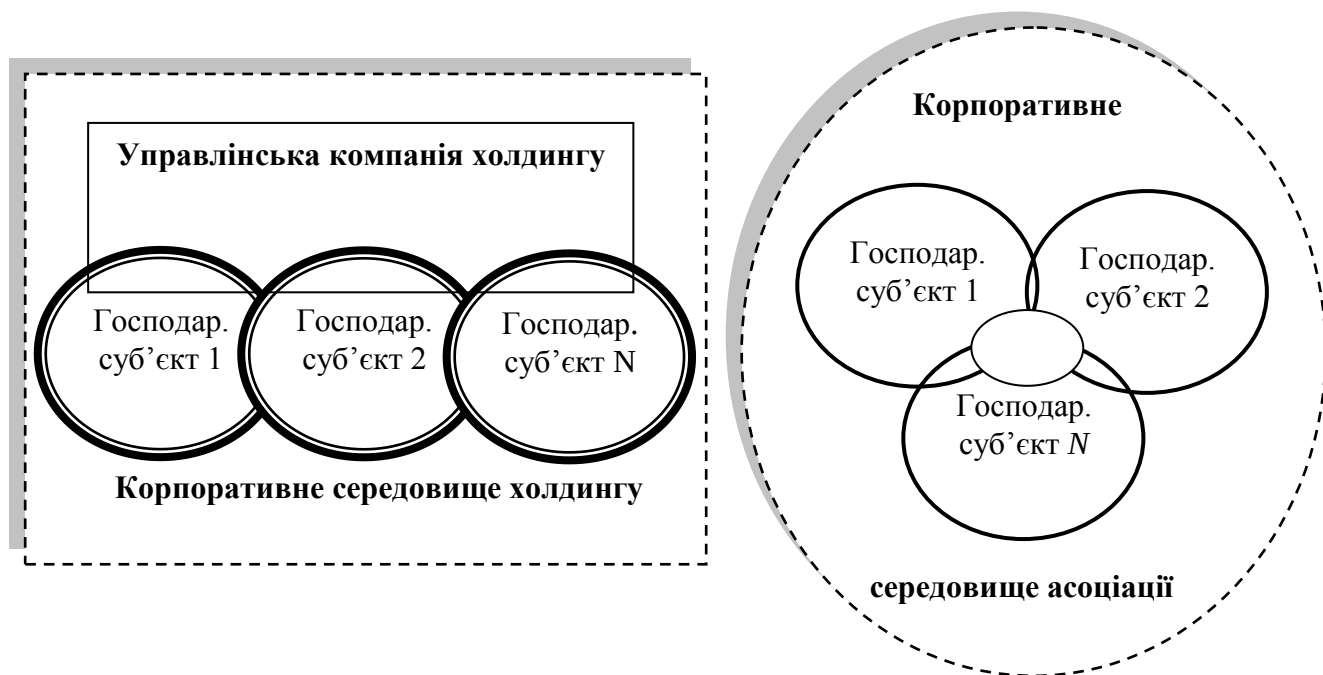


Рис. 1.6. Типи середовищ об'єднань підприємств [Авторська розробка]

На рис. 1.6 зображено зовнішнє середовище підприємств (наприклад, холдингу), яке характеризується тим, що середовища окремих учасників перетинаються у частині акціонерів, а корпоративне середовище управлінської компанії включає середовища всіх учасників.

Зовнішнє середовище (наприклад, асоціації) є об'єднанням корпоративних середовищ завдяки перехресному володінню акціями, а також

спільним постачальникам і споживачам. З огляду на тип корпоративного середовища виявляють особливості взаємодії підприємств-учасників корпоративного об'єднання та будують структуру взаємин корпорації і макроекономічного середовища. Така диференціація типів корпоративних середовищ утворилася як наслідок певного еволюційного розвитку.

Специфіка корпоративного управління полягає у тому, що об'єктом управління є сукупність незалежних один від одного взаємодіючих господарюючих суб'єктів, кожен з яких має власні функції, а саме:

центральна (управлінська) компанія виконує функції управління – планування виробництва, мотивація, контроль, визначення стратегії, збір інформації про функціонування підприємств, взаємодія з бюджетними організаціями, розподіл прибутку;

господарюючі суб'єкти виконують функції виробництва у межах, окреслених виробничим планом, складеним відповідно до стратегії функціонування.

Для здійснення своїх функцій управлінська компанія має визначати і погоджувати з підпорядкованими їй господарюючими суб'єктами перелік і обсяг наданої ними інформації про функціонування кожного з них. Перелік має містити деяку кількість інформації, достатньої для повної і достовірної ситуації, що склалася у господарюючому суб'єкті.

Одним з ефективних механізмів (інструментів), що допомагає забезпечити ухвалення управлінських рішень, направлених на ефективну роботу підприємства, є організація управління, заснованого на впровадженні інформаційних і, зокрема, Інтернет-технологій. Понад те варто зауважити, що для підприємств характерне існування двох функцій: функції власності (володіння) і функції управління. Власники (акціонери) підприємства можуть бути територіально віддалені. Проте управління інформаційними системами підприємства має будуватися так, щоб за допомогою інформаційних та Інтернет-технологій забезпечити інформацією не лише акціонерів, менеджерів, але і членів ради директорів, наглядової ради тощо.

Необхідно зазначити, що нині для переважної більшості підприємств олійно-жирової галузі в Україні властиві системи управління, що характеризуються: багаторівневістю, масштабністю, розірваністю, ізольованістю, синергізмом (підвищенням ефективності діяльності як результат інтеграції окремих компонентів у корпорацію). Ці характеристики властиві тільки корпоративним об'єднанням, організаційна структура яких є відкритою сукупністю елементів, що входять до неї. Ця відкритість, з одного боку, вносить певну стохастичність дій, з іншого – надає змогу оптимізувати систему з урахуванням умов внутрішнього і зовнішнього середовища, що сприяє ефективному використанню зовнішніх дій в інтересах підприємства.

Таким чином, модель системи управління підприємствами олійно-жирової галузі, на нашу думку, має бути представлена як багатовимірною матрицею, елементами якої є так звані вузли управління, що включають кадри, функції, повноваження, методи управління конкретним структурним елементом тощо.

На основі такої моделі системи управління будують конгломеративні організаційні схеми, з використанням ефекту економії на масштабі за рахунок уніфікації загальнокорпоративних функцій і підвищення наскрізної взаємодії у межах корпоративних бізнес-процесів. До цього механізму останнім часом дедалі частіше вдаються найбільші закордонні корпорації.

Застосування сучасних інформаційних технологій обмежується їх високою вартістю та спротивом підприємства щодо їх впровадження, тому потрібен баланс між підвищенням конкурентоспроможності і витратами, а також втратами у результаті запровадження інформаційних технологій, зокрема, Інтернет-технологій.

Специфіка і реалії функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання вимагають швидкого впровадження різних інформаційних технологій у процеси управління підприємством. Проте, нерозв'язаним й досі є питання: чи може будь-яке підприємство, що використовує у своїй діяльності інформаційні та Інтернет-технології, мати вищу ринкову

капіталізацію, ніж підприємство, яке не застосовує у своїй діяльності згадані технології? Нині актуальності набуває вичерпність представлення інформації в Інтернеті, що стосується діяльності підприємства, тим самим підвищується цінність даного бізнесу і, відповідно, складність реалізації проектів щодо впровадження інформаційних технологій у виробничо-господарську діяльність (рис. 1.7).

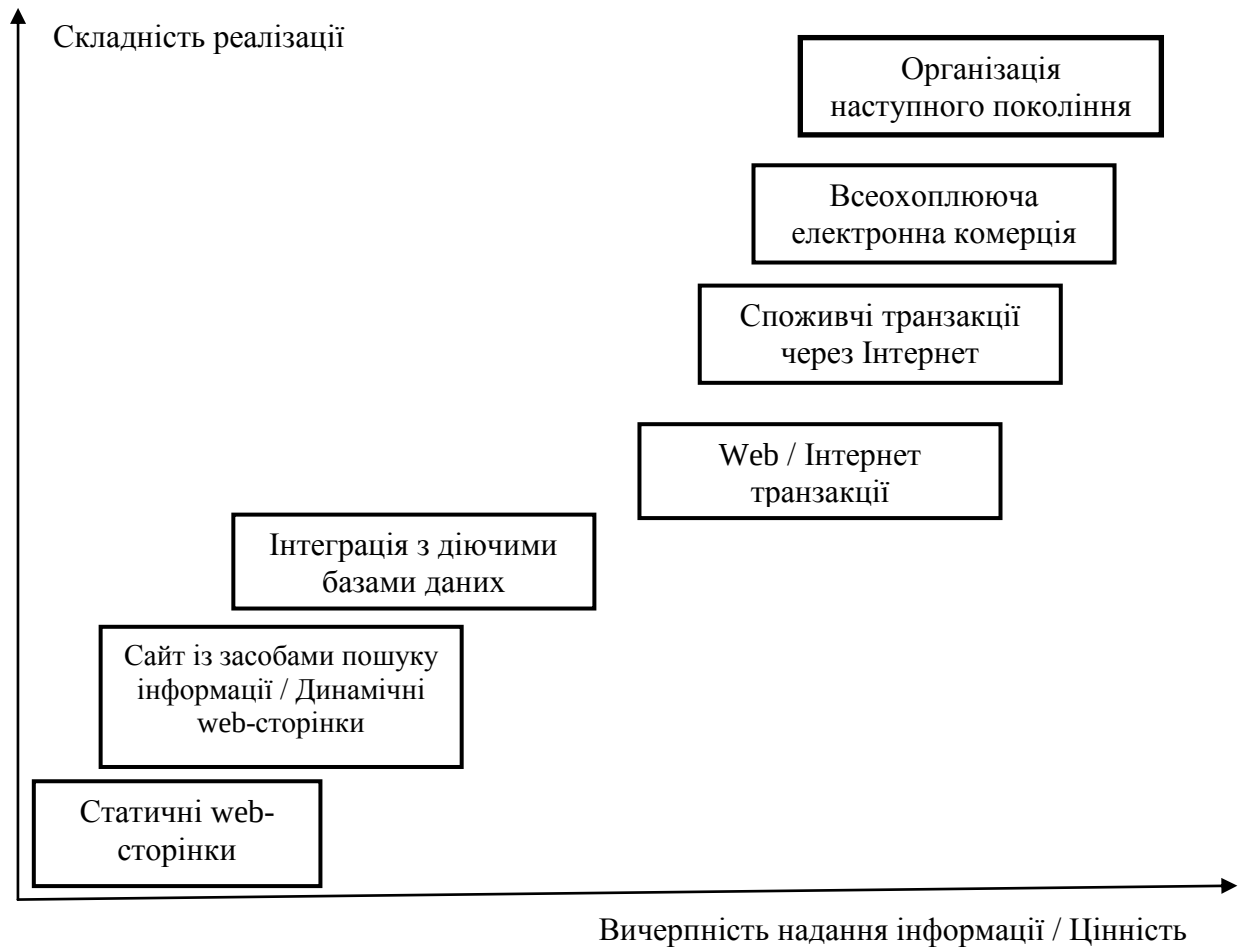
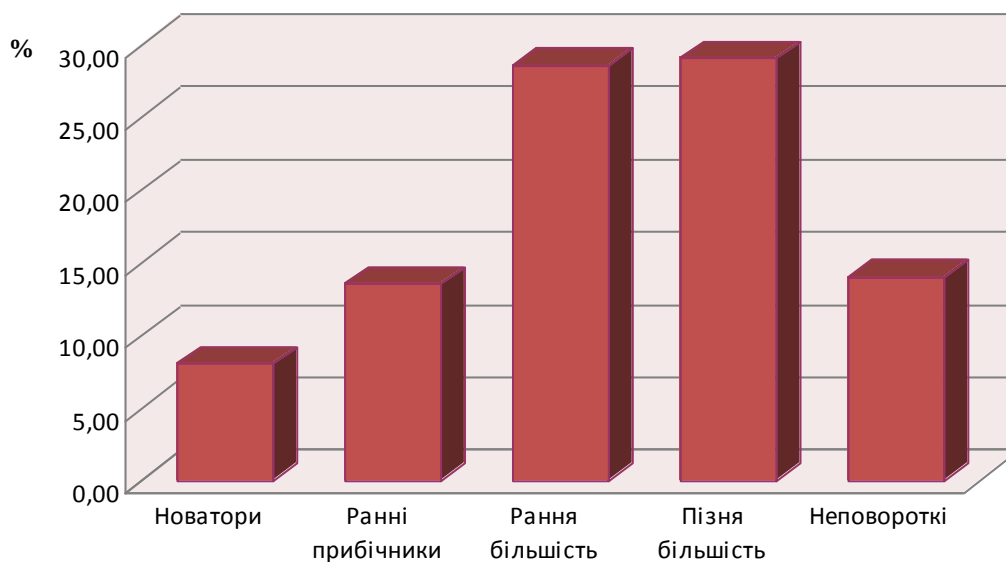


Рис. 1.7. Типи Інтернет-систем, що використовуються для підтримки виробничо-господарської діяльності підприємств [Авторська розробка]

Функціонування підприємства в Інтернет-співтоваристві потребує опрацювання відповідної бізнес-моделі, що визначає перебудову бізнес-процесів з використанням інформаційних технологій. Основні труднощі у цьому разі пов'язані з організаційними змінами на підприємстві і контролем над співтовариством реальних і потенційних споживачів. Ефективність

розвитку системи і процесів управління у глобальному інформаційному співтоваристві визначатиметься рівнем сприйняття всіма учасниками електронного ринку інновацій у згаданій царині (рис. 1.8).



Одні з основних етапів прийняття нових інформаційних технологій підприємствами

Рис. 1.8. Сприйняття нових інформаційних технологій підприємствами
[Авторська розробка]

У багатьох випадках важливо зрозуміти, ким є ті споживачі, продавці, постачальники і бізнес-партнери підприємства, які вирішують чи вдосконалювати діяльність за допомогою інформаційних та Інтернет-технологій – новаторами, ранніми прибічниками, прибічниками тенденцій, які панують на ринку тощо.

Електронний ринок, створений на Інтернет-технологіях, може виявитися консервативнішим, ніж припускати підприємство, яке розгортає свою діяльність у мережі Інтернет. Один з поглядів полягає у тому, що можна впровадити Інтернет-систему для внутрішнього користування підприємством. У багатьох випадках їх створюють для спрощення і ефективної взаємодії з окремими підприємствами і споживачами підприємств. Якщо ці зовнішні

об'єкти не задіють Інтернет-технології, то їх успішне впровадження для використання у межах підприємства може бути даремним. На електронному ринку є сенс розглянути три групи осіб, що зацікавлені в успішному розвитку систем і процесів управління підприємством:

власник: особа, яка відповідає за успіх або крах проекту, пов'язаного з перебудовою процесів і систем управління підприємством з використанням ІТ-технологій;

інвестор: особа, що фінансує створення і побудову інформаційної системи підприємства;

користувач: особа, яка використовуватиме побудовану систему після її розробки.

Оскільки Інтернет-системи повністю змінюють спосіб ведення виробничо-господарської діяльності, то запропонована автором ідентифікація учасників електронного ринку може виявитися некоректною і потребує перегляду. Дорін Ендрюс і С'юзен Сталік [228, с. 112] вважають, що перебудова систем управління на підприємстві справляє вплив на наступні підсистеми діяльності підприємства (рис. 1.9).

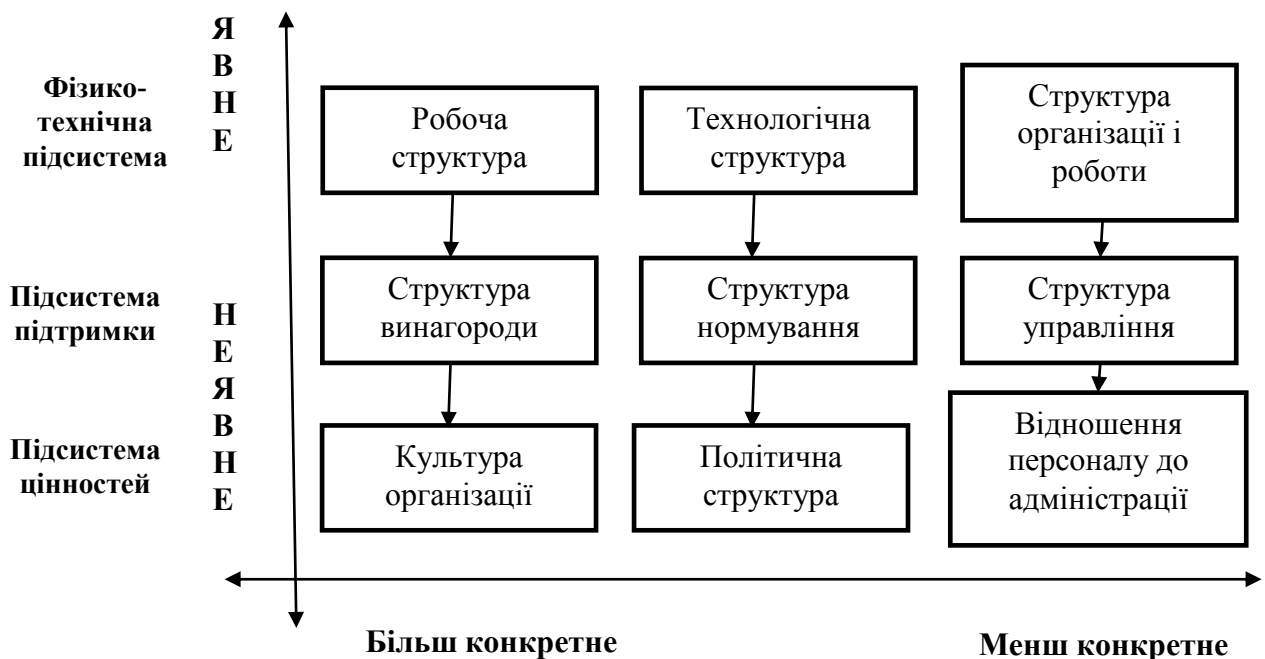


Рис. 1.9. Системи управління підприємствами [228, с. 171]

Фізико-технічна підсистема – це підсистема, в якій відбуваються ініційовані зміни у робочій, технологічній структурі, а також в організаційній структурі і роботі. «Робоча структура» дає відповіді на запитання: які вхідні і вихідні продукти є у відповідному бізнес-процесі; які етапи робіт мають виконуватися і як саме; які моделі існуючої і майбутньої робочої структури передбачається розробити.

Коли йдеться про моделювання бізнес-процесів на підприємстві, то треба мати на увазі такі традиційні методи структурного аналізу, як, наприклад, діаграми інформаційних потоків, що використовуються для моделювання процесів користувача. «Технологічна структура» містить плани застосування різних технологій, що мають відношення до Інтернет: від web-серверів до технологій бездротового зв'язку.

Постачальники (послуг, пристроїв) зазвичай поширюють рішення, що пропонують, перше ніж хто-небудь сформулює саму проблему, яку вони вирішують. Потім якщо це можливо постачальники перевизначають цю проблему, щоб пристосувати її до того рішення, яке прагнуть продати.

Отже, найбільш правильним є положення щодо пошуку відповідних технологічних структур вже після того, як складеться уявлення про робочу структуру, що вимагається, і побудовані робочі процеси.

«Структура організації і роботи» включає зміни у робочій і технологічній структурах, які неминуче призводять до змін у формулюванні завдань і в організаційних структурах.

Саме тут відбуваються зміни в ієрархії звітності (у деяких випадках це передбачає ліквідацію середніх рівнів управління) і у взаємовідносинах усередині робочих груп (робота працівників стане більш індивідуальною або, навпаки, колективною). Це також змінює підзвітність згаданої конкретної роботи, тобто постає питання: хто володіє цим процесом і відповідає за його виконання належним чином.

Середній рівень – це так звана підсистема підтримки. Це те, де відбуваються ініційовані зміни у структурах винагороди за роботу,

нормування і управління.

Варто звернути увагу на те, що інформаційні й Інтернет-технології не потрібно використовувати для більш швидкого виконання на підприємстві застарілих бізнес-процесів. Нині необхідно пропонувати проекти, під час реалізації яких розробники зможуть модернізувати бізнес-процеси на підприємстві, частину з яких цілком ліквідувати, а для решти знайти істотно нові способи їх виконання.

Одним з найважливіших аспектів Інтернету є надана підприємству змога відокремити так звані «фізичні ознаки» (відчутні, що асоціюються з продукцією підприємства) від «інформаційних ознак», які визначаються інформацією, і поширювати їх окремо.

Раніше більшість підприємств доносили інформацію про свій продукт, розмістивши безпосередньо на ньому. Нині конкурент може привласнити вигідну інформацію і продати її окремо без прив'язування до менш вигідного продукту як такого. Завдяки Інтернету деякі підприємства можуть відмовитися від традиційного бізнесу з продажу «фізичних ознак» у комплекті з «інформаційними ознаками» і почати продавати тільки «фізичні ознаки» або тільки «інформаційні ознаки».

Будь-яке рішення, яке приймає керівництво підприємства щодо перебудови бізнес-процесів на основі інформаційних технологій, зокрема Інтернет-технологій, вимагає розуміння можливостей і обмежень, що накладаються згаданими технологіями.

Підприємство може також відокремити бізнес-процеси, пов'язані з виробництвом «фізичних ознак», від бізнес-процесів, спрямованих на їх інформаційний супровід, а потім модернізувати загальне виробництво.

Одним з можливих підходів є фокусування підприємства на:

споживачах (клієнтах, замовниках), якщо продукція або послуги підприємства посідають помітне місце на ринку. У такому разі досить важливим є напрацювання бізнес-стратегії з акцентом на взаємовідносинах зі споживачем.

операціях. У згаданому випадку підприємство прагне стати постачальником найдешевшої і високоякісної продукції чи послуг на ринку. Такий підхід припускає реінжиніринг бізнес-процесів не лише усередині підприємства, але і за його межами у взаємодії зі споживачами (клієнтами, замовниками). Щодо інформаційних технологій – це використання Інтернету для оптимізації ланцюжків постачань між різними постачальниками і партнерами, які забезпечують сировиною і комплектуючими для продукції підприємства.

продукції. Вигідне для підприємств, що створюють високотехнологічні продукти, які вимагають модернізації, складної технічної документації. Використання Інтернету, першою чергою, необхідне для технічної підтримки користувачів і конструкторів під час створення продукції (високотехнологічного виробу).

За умов функціонування глобального інформаційного співтовариства інформація щодо закупівлі, транзакцій, переваг споживачів і характеристик постачальників може бути ціннішою, ніж «володіння» цими споживачами і продаж ними продукції. ІТ-технології у глобальному співтоваристві мають відігравати провідну роль в аналізі бізнес-процесів, у розробці рекомендацій щодо проведення змін, удосконаленні і в наступній реалізації відповідної технології для підтримки реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Але варто звернути увагу на дві фундаментальні проблеми:

менеджери ІТ-проектів досить рідко мають право змінювати бізнес-процеси і за це відповідають;

політична культура підприємства, де впроваджуються інформаційні технології і, зокрема, Інтернет-технології, чинить спротив цим змінам.

Необхідно відзначити, що стратегія електронного бізнесу, яка ґрунтується на базі сучасних Інтернет-технологій, вимагає зміни традиційних схем стратегічного планування на підприємстві. Раві Калакота і Марсія Робінсон запропонували такий процес стратегічного планування електронного бізнесу у межах підприємства (рис. 1.10).

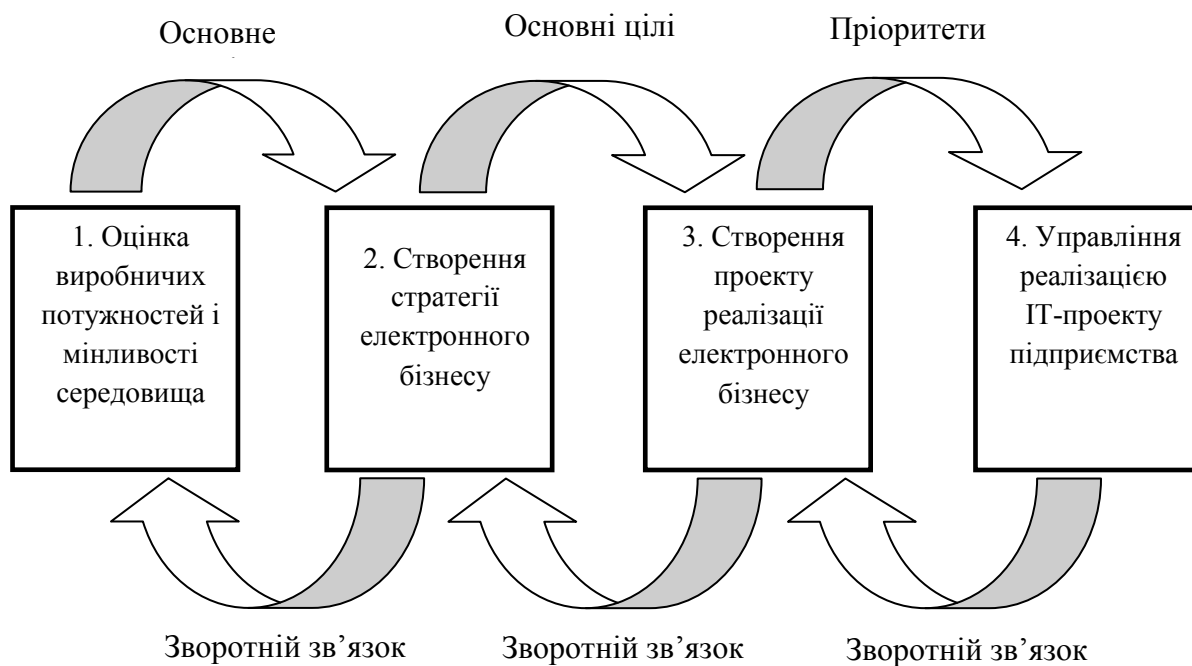


Рис. 1.10. Стратегічне планування електронного бізнесу [15, с. 34]

Дані рис. 1.10 свідчать про те, що у нестійкому середовищі з технологією, що раптово зазнає змін, проблема полягає у тому, щоб знайти процес, яке надає змогу балансувати між гнучкими нововведеннями і упорядкованими, передбачуваними і повторюваними процедурами.

Тому, для розширення сфери застосування інформаційних технологій і, зокрема, Інтернет-технологій на підприємстві, важливим є ухвалення управлінського рішення, яке складається з таких завдань, а саме:

1. Встановити відмінність між традиційними конкурентними перевагами підприємства і перевагами, що надаються під час впровадження інформаційних, зокрема, Інтернет-технологій, у процесах управління підприємством.

2. Виявити вплив Інтернет-технологій на побудову різних концепцій і моделей, таких як: концептуальна модель функціонування підприємства в Інтернеті; модель, що враховує дію чинників на формування прибутку підприємства у межах Інтернет-співтовариства; концепція життєвого циклу продукції і підприємства; концепція формування принципового «нового

досвіду», що формується за спільного використання баз даних учасників мережі.

Персоніфікація продукції, товару або послуги, що надається споживачеві, за побудови різних тимчасових об'єднань мереж підприємств для координації і узгодження процесів виробництва і реалізації продукції призводить до скорочення її життєвого циклу.

3. Сформулювати проблеми підприємства, що використовує Інтернет-технології для підтримки ведення виробничо-господарської діяльності, до яких можна віднести такі: проблеми комунікації між членами різних Інтернет-співтовариств за здійснення електронного бізнесу; розширення кількості членів у мережі і підвищення міцності зв'язків між ними; роботу в умовах асиметричної інформації (росту числа новачків і експертів в Інтернет-співтоваристві); правові питання (захист інтелектуальної власності та авторських прав).

4. Класифікувати продукцію, товари чи послуги, що надають під час проектування різних процесів управління спільною діяльністю взаємопов'язаних підприємств в Інтернеті, за групами: базові; додаткові; нейтральні по відношенню до певного підприємства.

5. Розробити методики оцінки рівня готовності підприємства загалом чи його окремих підрозділів до роботи в Інтернет-співтоваристві: цілковитий перехід підприємства на онлайнний, інтерактивний режим роботи; формування гібридних Інтернет-систем (онлайнове замовлення, супровід і офлайнова закупівля) тощо.

6. Визначити механізми і способи вирішення конфліктів з мінімальними втратами, що виникають у підсистемах і каналах підприємства під час підвищення ефективності розвитку засобами Інтернет-технологій.

7. Розробити організаційне підвищення ефективності управління підприємством засобами Інтернет-технологій, що включає:

сценарій колективної роботи низки підприємств у мережі (для типових і нетипових ситуацій);

виділення зони відповідальності підприємств за спільної роботи в Інтернет;

перерозподіл функцій управління між учасниками Інтернет-співтовариства під час реалізації процесів управління;

джерела ризиків у мережі Інтернет під час реалізації процесів управління підприємством та способи їх зниження;

алгоритм відстежування дій ділових партнерів у мережі Інтернет;

фільтрація дій потенційних партнерів і споживачів;

виявлення впливу сповільнення роботи між різними мережами підприємств, що функціонують у різних країнах (регіонах) на процеси управління підприємством;

нарощування можливостей Інтернет-проекту підприємства і здійснення аудиту.

8. Розробити набір стратегій, властивих не традиційній економіці, а Інтернет-співтовариству: стратегія інтерактивності; агресивна web-стратегія; мережева стратегія тощо.

Очевидним є те, що, окрім планів з виробництва, маркетингу, персоналу та фінансів, підприємство повинно розробити Інтернет-план, пов'язаний з розвитком управління підприємством засобами Інтернет-технологій, із вбудовуванням елементів високих інформаційних й Інтернет-технологій в процеси управління, що існують на підприємстві.

Поза сумнівом, для підприємства, що входить до складу Інтернет-співтовариства, позиціонування продукції як на ринку електронної комерції, так і з використанням єдиного бренду якого-небудь стратегічного союзу, є привабливим, а інструменти, що уможливають врахування усієї специфіки єдиного інформаційного простору, різноманітні. До їх числа відносимо програмні продукти і розробки, що включають інструменти для:

аналізу ефективності Інтернет-співтовариства, що функціонує;

оцінки інформації, зібраної про членів Інтернет-співтовариства;

аналізу ефективності електронної комерції для підприємства;

просування продукції підприємства на ринку Інтернет-співтовариства;
обслуговування запитів споживачів;
супроводу і вибору фінансової схеми;
пошуку дилерів, що реалізують продукцію за прийнятною ціною;
оформлення угоди та підтримки взаємовідносин зі споживачами,
оптимізації оподаткування (у т.ч. і місцевих податків) під час побудови
операцій в Інтернет-співтоваристві.

Аналізуючи процеси, що призводять до підвищення ефективності управління підприємством засобами Інтернет-технологій, варто виділити два базові поняття: вузол подій; вузол результату.

Під вузлом подій розуміється будь-яка проміжна або кінцева операція (з боку споживача продукції, ділового партнера або іншого учасника Інтернет-співтовариства), пов'язана з ознайомленням і отриманням додаткової інформації про підприємство (безпосередньо через Інтернет-проект або шляхом переадресації) і пасивна по відношенню до стану процесу управління.

Під вузлом результату розуміють операцію, що вимагає реагування менеджерів підприємства на, зокрема, підтвердження інформації про отримання грошових коштів, ухвалення деякого управлінського рішення.

До показників, що характеризують роботу підприємства в Інтернет-просторі, можна віднести:

- надходження та відтік грошових коштів усередині контенту;
- показник вибуття членів Інтернет-співтовариства;
- оцінку привабливості обраного сегмента ринку з погляду обсягів контенту, його темпів росту тощо;
- показник порівняльної характеристики роботи web-сайтів (оперативність, число звернень упродовж дня тощо);
- розширення обсягу продажів за рахунок збільшення охоплення аудиторії потенційних споживачів продукції або учасників Інтернет-співтовариства і тиражування бренда;

витрати, пов'язані з комісійною винагородою для підприємств-учасників єдиного логістичного ланцюжка і витратами на залучення додаткових споживачів продукції підприємства;

ефект загальних витрат, унікальної цінності тощо.

Таким чином, приймаючи рішення про впровадження Інтернет-технологій у господарську діяльність підприємства, потрібно порівняти між собою приріст конкурентних переваг і витрати (не лише матеріальні) на впровадження і забезпечення функціонування Інтернет-технології.

Отже, сутність підвищення ефективності та вдосконалення управління підприємством засобами Інтернет-технологій, дозволила визначити коло питань і завдань, що виникають у керівництва підприємства за спільного використання з іншими діловими партнерами глобального інформаційного простору. Проте важливим для дослідження є вивчення, упорядкування і класифікація інформаційних й Інтернет-технологій, що розглядають як гнучкий інструментарій для підвищення ефективності управління підприємством. Вивченню означеного питання присвячено наступні два розділи поданого дисертаційного дослідження.

1.3. Методичні підходи щодо застосування інформаційних й Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової продукції

У межах згаданого підрозділу для вирішення поставлених завдань дисертаційного дослідження автором структуровано, формалізовано і описано інформаційні системи і, зокрема, Інтернет-технології, а також виявлено атрибути, що мають принципово важливе значення для підвищення ефективності управління підприємствами. Нині використання інформаційних

систем і технологій притаманне практично кожному підприємству. За визначенням Біла Гейтса, згадані технології є «нервовою системою підприємства» [42]. Модель інформаційної системи будь-якого підприємства, на думку Година В. В., можна розглянути як сукупність певних складових (рис. 1.11) [45, с. 138].

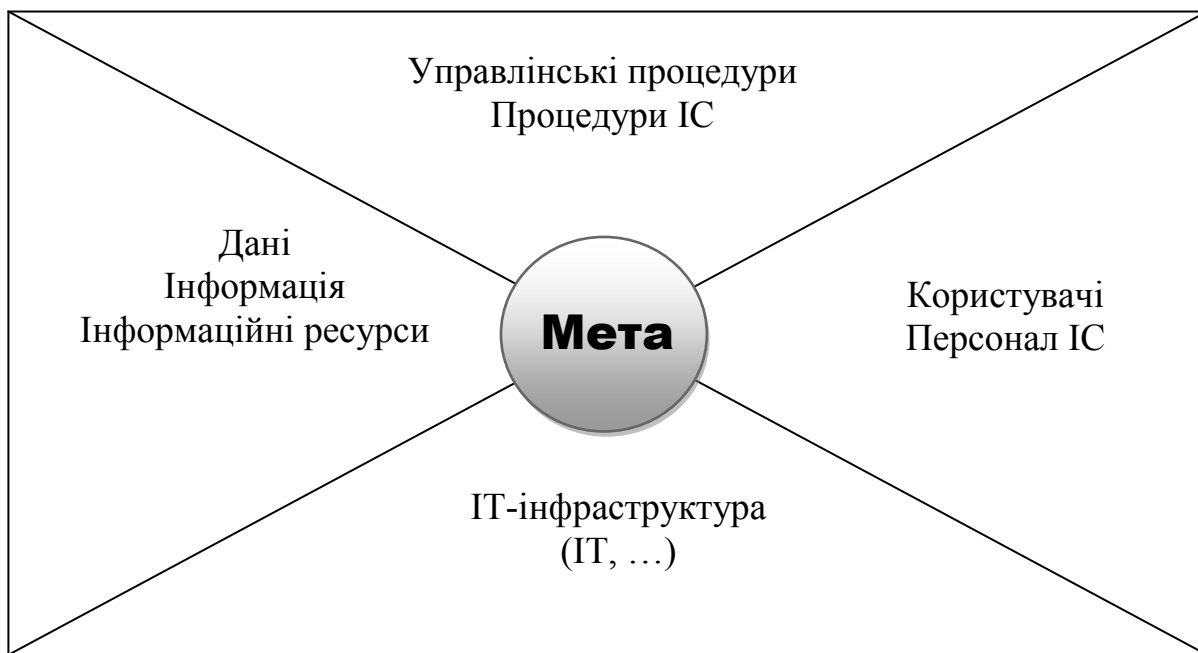


Рис. 1.11. Складові інформаційної системи підприємства [45, с. 138]

Згідно з рис. 1.11 вважаємо за необхідне надати власні коментарі щодо складових інформаційної системи підприємства. Отже, перший елемент – мета інформаційної системи – підвищення ефективності використання ресурсів підприємства за рахунок отримання необхідної інформації, створення інформаційного і технічного середовища здійснення бізнес-процесів тощо.

Другий елемент: дані, інформація, інформаційні ресурси. Дані – це первинні відомості, що отримують у результаті спостереження за подіями у контрольованому об’єкті або процесі у формі чисел, символів, знаків і слів. Інформація – це відомості, отримані після відповідної обробки даних, які розкривають зміст чисел, символів або слів, що описують ту або іншу подію, яка відбулася в об’єктах, процесах тощо. Інформаційні ресурси – організаційно-оформлена і систематизована сукупність цілеспрямованих

відомостей, що забезпечують взаємодію між елементами підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем для забезпечення функціонування поданого підприємства.

Третій елемент: управлінські процедури, процедури інформаційної системи.

Управлінські процедури – процедури (алгоритми) рішення управлінських завдань, що визначені менеджерами підприємства. Характер здійснення згаданих процедур на підприємстві залежить від наявності у них регулярного менеджменту, рівня залежності підприємства від формалізованих і неформалізованих знань, рівня зрілості підприємства загалом.

Процедури інформаційної системи – це:

дії інформаційної системи (визначені її програмним забезпеченням для користувачів ІТ-інфраструктури) з підтримки дій працівників під час виконання ними своїх обов'язків (реалізації бізнес-функцій і здійснення бізнес-процесів) на підприємстві;

технології функціонування інформаційної системи, а саме правила та алгоритми функціонування.

Четвертий елемент: користувачі інформаційної системи, персонал інформаційної системи.

Користувачі інформаційної системи – особи, що використовують інформаційну систему для здійснення своїх бізнес-функцій на підприємстві (вони беруть участь у процесах збору, формування і використання інформації на підприємстві). Користувачі об'єднані у різні підрозділи підприємства, створюють її організаційну структуру (бізнес-підрозділи).

Персонал інформаційної системи – особи, що забезпечують збір, формування, зберігання, поширення і використання інформації для управління, а також функціонування і розвиток інформаційної системи. Персонал інформаційної системи працює у межах ІТ-підрозділів підприємства.

П'ятий елемент: ІТ-інфраструктура.

ІТ-інфраструктура визначає правила формування власних компонентів (інфраструктура даних, технічна інфраструктура, програмна інфраструктура) і забезпечує взаємодію між ними. Інформаційна технологія може розглядатися як спосіб перетворення інформації.

З погляду складових технологія об'єднує організаційно-методологічну компоненту (організаційні документи, методики тощо) і апаратно-програмну (засоби обчислювальної техніки, інформаційно-обчислювальні комплекси, мережі, системи зв'язку і передачі даних, загальносистемне і прикладне програмне забезпечення).

Необхідно зазначити, що у прив'язці до моделі інформаційної системи підприємства необхідно виходити з того, що підприємство може мати безліч інформаційних систем, а отже, одним із завдань дослідження є формування пакету прикладного програмного забезпечення таких систем. На думку автора дисертаційного дослідження, структурні елементи моделі інформаційної системи підприємства можуть бути представлені таким чином: функціональне програмне забезпечення; програмне забезпечення для аналітики, програмне забезпечення для організації потоків зовнішньої організації, програмне забезпечення для аналізу накопиченої інформації, програмне забезпечення для перетворення даних під час подання накопиченої інформації [45, с. 105-128].

Основні принципи формування моделі інформаційної системи, що забезпечують можливість її застосування для підвищення ефективності управління підприємством, подано на рис. 1.12, а саме:

1. Функціональна цілісність системи: виконання міжнародних стандартів управлінського обліку (Manufacturing Resource Planning II (MRP-II), Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Synchronized Resource Planning (CSRP)); автоматизація у межах системи розв'язання задач планування, бюджетування, прогнозування, оперативного (управлінського) обліку, бухгалтерського обліку, статистичного обліку і фінансового аналізу; формування і ведення обліку одночасно за вітчизняними і міжнародними стандартами; кількість параметрів діяльності підприємства, що одноразово

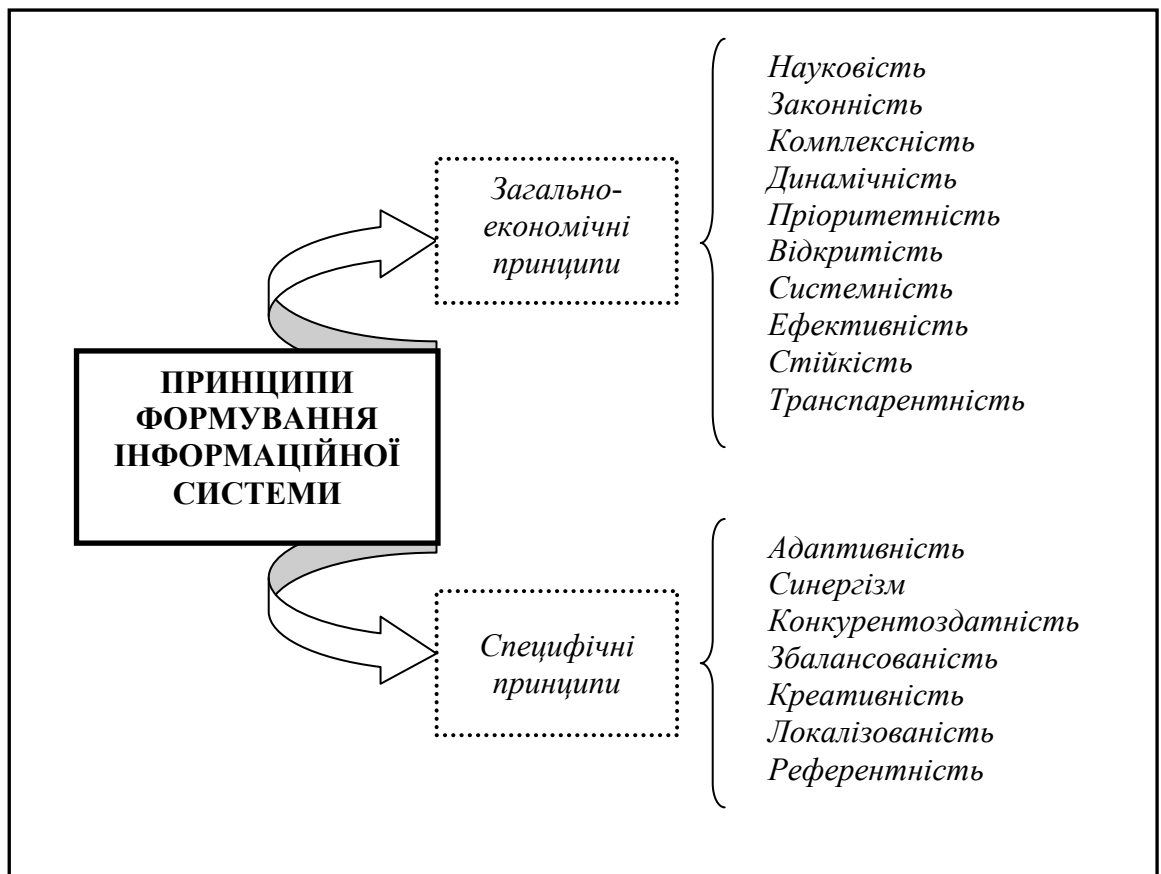


Рис. 1.12. Система принципів формування інформаційної моделі управління підприємствами АПК

враховуються, – від 200 до 1000, кількість таблиць баз даних, що формуються, – від 800 до 3000; реєстрація вхідної, вихідної і внутрішньої документації; спрямування документів виконавцям разом з дорученнями за ними і контроль за перебігом виконання; списання документів; передача справ до архіву підприємства і ведення архіву; розсилання вихідної кореспонденції; підготовка проектів документів і доручень, проведення процедур їх узгодження і затвердження; пошук за будь-яким поєднанням параметрів і видача різноманітних звітів.

2. Транспарентність, тобто прозорість управління підприємствами.

3. Отримання додаткових економічних переваг, джерелом яких є ефективніше використання фінансового потенціалу підприємства (синергізм).

4. Локалізація інформаційної системи: функціональна (облік особливостей українського законодавства до системи розрахунків);

лінгвістична (інтерфейс, система допомоги і документація українською мовою).

5. Надійна система захисту інформації, що включає: систему паролів для різноманітного доступу до даних і функцій управління, що реалізуються; багаторівневу систему захисту даних (засоби авторизації інформації, що вводиться і коригується, реєстрація часу введення і модифікації даних).

6. Реалізація віддаленого доступу і роботи у розподілених мережах.

7. Наявність інструментальних засобів адаптації і супроводу системи: зміна структури і функцій бізнес-процесів; зміна інформаційного простору (зміна структури, додавання і видалення баз даних, модифікація меж полів таблиць, зв'язків, індексів); зміна інтерфейсів введення, перегляду і коригування інформації; зміна організаційного і функціонального наповнення робочого місця користувача; генератор довільних звітів; генератор складних виробничо-господарських операцій; генератор стандартних форм.

8. Забезпечення обміну даними між раніше розробленими інформаційними системами й іншими програмними продуктами, які функціонують на підприємстві.

9. Можливість консолідації інформації: на рівні підприємства: для об'єднання інформації філій, холдингів, дочірніх компаній підприємств, що входять до холдингу тощо; на рівні окремих завдань (планування, обліку, контролю тощо); на рівні часових періодів: для виконання аналізу фінансово-економічних показників за період, що перевищує звітний.

10. Наявність спеціальних засобів аналізу стану системи у процесі експлуатації: аналіз архітектури баз даних; аналіз алгоритмів; аналіз статистики кількості обробленої інформації (кількість записів, документів тощо); журнал виконання операцій; список працівників станцій-серверів; аналіз внутрішньосистемної пошти.

11. Експлуатаційні характеристики визначаються такими якостями системи, як: простота введення у дію (особливу увагу варто звернути на правила утворення номерів різних груп документів під час їх реєстрації,

оскільки у період введення системи у дію окремі ділянки обробки документів можуть бути не охоплені автоматизацією. Бажано, щоб на початку функціонування система зберігала, разом з новим, колишній порядок нумерації документів); масштабність (тобто можливість нарощування робочих місць); розмежування доступу користувачів і забезпечення захисту від несанкціонованого звернення до документів і функцій системи, тобто йдеться про розмежування доступу працівників окремих підрозділів до текстів документів і до етапів документообігу (від накладення резолюцій керівника до підготовки звітів виконавцями), аутентифікація користувачів, підтримка декількох рівнів доступу (перегляд, редагування, створення, видалення, друк), визначення рольових груп з різними повноваженнями); занесення результатів роботи користувачів до протоколів (надає змогу відстежити усю історію документа (хто і коли його створив, редагував, переглядав тощо) і уможливорює вирішення конфліктних ситуацій під час спільної роботи над ним декількох користувачів); адаптованість (система має бути здатною підтримувати зміни, пов'язані зі зміною структури і складу підрозділів, номенклатури справ і зберігати інформацію про документи, оброблені раніше).

12. Мінімізація сукупної вартості користування системою і автоматизація зовнішніх процесів на базі ERP-систем, інтегрованих з Інтернет: CRM-функціональність (Customer Relationship Management або управління взаємовідносинами з клієнтами); SCM-функціональність (Supply Chain Management або управління ланцюжками постачань продукції).

13. Наявність референтних моделей.

Референтні моделі враховують досвід впровадження провідних підприємств і включають перевірені на практиці процедури та методи ведення виробничо-господарської діяльності. Використання референтних моделей дозволяє під час впровадження інформаційної системи у діяльність підприємства заощадити час і засоби завдяки використанню відлагодженої моделі для аналогічної галузі (сфери діяльності), типу виробництва. Для

підприємств, що об'єднані за технологічним ланцюжком, наявність таких моделей особливо значуща.

14. Принцип «динамічної функціональності».

Він забезпечує змогу поетапної перебудови існуючої інформаційної системи підприємства і впровадження інформаційної системи на базі єдиної бізнес-моделі підприємства. При цьому під час введення в експлуатацію нових процесів і процедур управління не порушуються раніше впроваджені модулі системи.

Для кожного з елементів моделі інформаційної системи автор дослідження виділив і описав особливості атрибутів (варіативні параметри) інформаційної системи, що враховуються у виборі підприємством на ринку олійно-жирової продукції (табл.1.2, Додаток Б).

Таким чином, у межах поданого параграфу представлені п'ять базових елементів моделі інформаційної системи підприємства, для яких визначені і описані атрибути, що мають першочергове значення у підвищенні ефективності управління підприємством. Саме на їх основі і здійснюватиметься подальший розвиток інформаційної системи підприємства.

Уточнений системний опис інформаційної системи підприємства, а також певні принципи формування моделі інформаційної системи стануть у пригоді керівництву підприємства під час ухвалення стратегічних рішень щодо вибору програмного забезпечення представленого на ринку.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами проробленого дослідження можна зробити такі висновки.

Доведено потреби підприємств на ринку олійно-жирової продукції у підвищенні ефективності управління на основі використання інформаційних й Інтернет-технологій, зважаючи на їхні особливості як об'єктів управління.

Визначено роль підприємств олійно-жирової галузі в економіці України. Встановлено, що промислові підприємства є основою економіки в Україні, від результативності їх функціонування залежить ефективність економіки загалом та конкурентоспроможність країни. Тому питання підвищення ефективності управління підприємствами, зокрема, олійно-жирової галузі, є важливими, актуальними, такими, що потребують свого розв'язання і наукового обґрунтування з урахуванням новітніх технічних можливостей.

Систематизовано типові ознаки підприємств олійно-жирового підкомплексу економіки України і виявлено їхню специфіку з погляду підвищення ефективності управління. Виявлено, що згадані підприємства є складними об'єктами, в яких виникають особливі завдання управління і які вимагають специфічних підходів щодо вибору інформаційних та Інтернет-технологій.

Виділено загальні завдання, які вирішуються на підприємствах олійно-жирової галузі у процесі функціонування.

Розроблено модель і уточнено системний опис інформаційних систем, що надає змогу формалізовано представити завдання підвищення ефективності управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції.

Визначено і описано ключові атрибути елементів моделі інформаційної системи для модернізації управління олійно-жировими підприємствами.

Структурована, формалізована та обґрунтована система принципів формування інформаційної моделі управління підприємствами АПК.

РОЗДІЛ 2

ДИНАМІКА ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ПРОДУКЦІЇ І ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Тенденції розвитку підприємств олійно-жирової галузі в Україні в ринкових умовах господарювання

Сучасні дослідження стану та напрями розвитку підприємств олійно-жирової галузі в Україні досить повно віддзеркалюють позитивні тенденції й економічні показники функціонування. Нині попит на внутрішньому ринку на олію соняшникову зумовлюється якісними, вартісними і демографічними чинниками: якістю, асортиментом, чисельністю та віковою структурою населення, його купівельною спроможністю, звичками тощо.

В Україні має місце позитивна тенденція до збільшення споживання олії, що пов'язано зі зростанням купівельної спроможності населення, порівняно з кінцем 90-х років [198]. Науково обґрунтована норма споживання олії та продуктів її переробки становить 13 кг на рік. Так, на душу населення в Україні у 2010 р. спожито 14,6 кг олії, що порівняно з 2005 р., більше на 1,1 кг (8,2%). Однак порівняно з 2009 р. споживання олії на душу населення зменшилось на 0,8 кг, тобто на 5,2% (рис. 2.1). У низці областей України, господарства яких не вирощують соняшник або вирощують його у досить малих обсягах (Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Волинська, Львівська, Рівненська), показник споживання олії на душу населення у середньому становить 11,6 кг. У групі регіонів з традиційно високими валовими зборами насіння соняшнику (Запорізька, Дніпропетровська, Кіровоградська, Донецька, Миколаївська, Одеська) середній рівень

споживання олії на 1 особу на рік становить у середньому 14,8 кг.

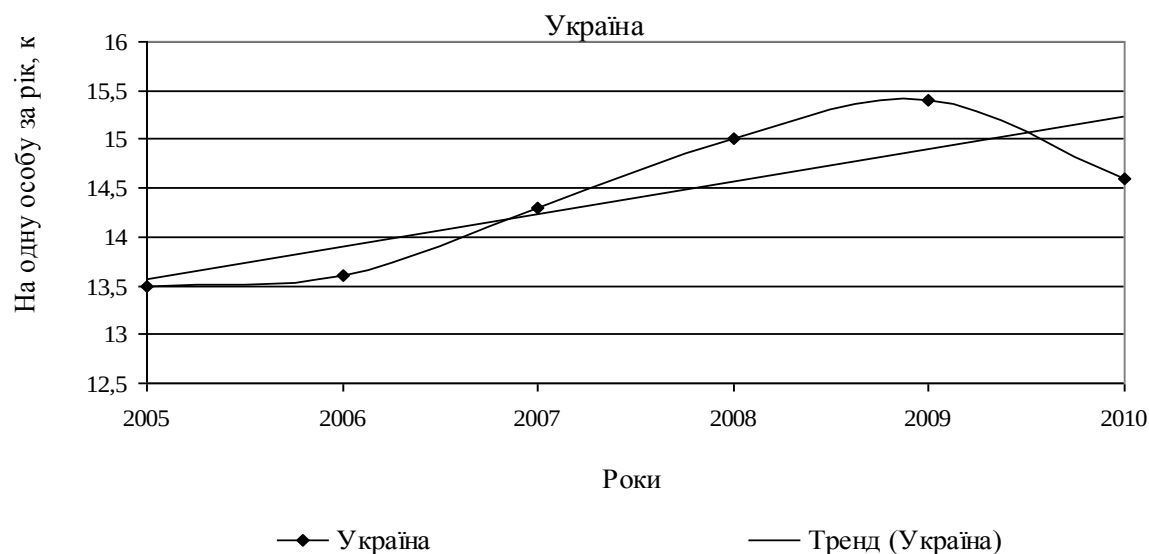


Рис. 2.1. Динаміка споживання олії в Україні за 2005-2010 рр. (на одну особу за рік, кг) [Складено автором]

Україна має значний потенціал щодо переробки соняшнику. Досліджено діяльність великих спеціалізованих підприємств, яким належить провідна роль у переробці соняшнику.

Переважають обсяги виробництва основної олійної культури, соняшнику, сконцентровані у степовій та лісостеповій зоні. Відповідно переробні підприємства розміщені також на цій території. Значним промисловим виробництвом олії займаються тільки у 12 областях України. Це визначає перевагу згаданих регіонів за розмірами пропозиції на ринку олії.

В олійно-жировій галузі визначення потужності підприємств відбувається диференційовано залежно від їхнього характеру. Потужність олійноекстракційних заводів вимірюється у тоннах олійного насіння, що переробляють за добу. Основним цехом, за яким визначається потужність олійноекстракційного заводу, є екстракційний цех, а в ньому провідним обладнанням – екстракційна лінія; потужність олійно-пресового заводу – пресовий цех, а в ньому провідне обладнання – преси заключного віджиму.

Потужність олійноекстраційного заводу (М) визначається наступним чином [42]:

$$M = A \times P \times T, \quad (2.1)$$

де А – кількість одиниць однотипного обладнання на ведучій стадії;

П – продуктивність одиниці обладнання за добу;

Т – річний фонд роботи обладнання.

За підсумками 2011 р. показник використання потужності у виробництві олії на екстракційних та пресових заводах зріс на 43,6% відносно 2009 р. та становить 82,0%. Це пов'язано із збільшенням обсягів виробництва на більшості підприємств, що, своєю чергою, пов'язано із значними обсягами врожаїв соняшнику. За 2011 р. виробнича потужність на екстракційних заводах збільшилася на 69,2 тис. т і становить 7647,1 тис. т, на пресових заводах середньорічна потужність збільшилась на 81,2 тис. т і становить 1587,4 тис. т (рис. 2.2).

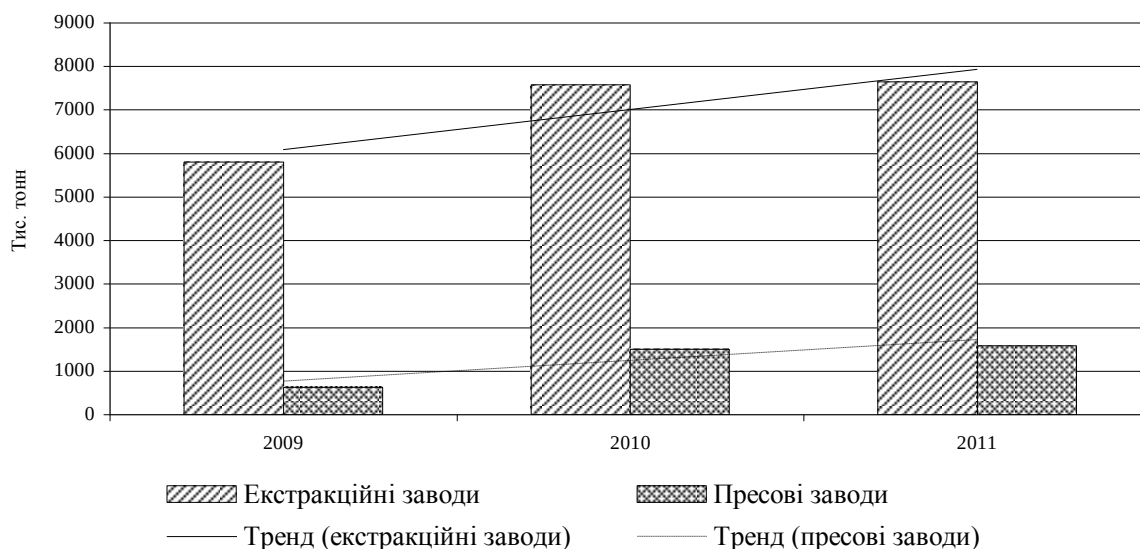


Рис. 2.2. Динаміка середньорічної виробничої потужності олійно-добувних виробництв України за 2009-2011 рр., тис. т [Складено автором]

В Україні постійно збільшуються виробничі потужності за рахунок модернізації та нарощування потужностей діючими заводами і будівництва нових. У червні 2005 року офіційно введено в експлуатацію Іллічівський

олійноекстракційний завод, який приєднано до Іллічівського порту. У середині 2005 р. ЗАТ «Евротек» завершило реконструкцію Вовчанського ОЕЗ (Харківська область), під час якої було збудовано новий цех та встановлено сучасне екстракційне обладнання, що дало змогу збільшити виробничу потужність у два рази. У 2009 р. один з найбільших виробників олії в Україні Полтавський олійноекстракційний завод «Кернел Груп» завершив реконструкцію виробництва в Полтаві, збільшивши виробничі потужності на 73,3%. У грудні 2010 р. холдинг «Кернел Груп» офіційно ввів в експлуатацію Бандурський олійноекстракційний завод у Миколаївській області. В Іллічівському морському порту міжнародна компанія – Bunge Limited зводить олійноекстракційний завод з плановою виробничою потужністю переробки 600 тис. тонн насіння за рік.

На початок 2009-2010 рр. виробничі потужності спеціалізованих олійно-добувних підприємств становили 20,9 тис. т переробки насіння за добу, що дозволяло переробляти за рік 6,5 млн. т олійної сировини, а на початок 2011-2012 рр. добова потужність олійно-добувних заводів зросла на 8,4 тис. т і становила 29,3 тис. т або 9,2 млн. т переробки насіння за рік. Протягом року виробнича потужність підприємств олійно-жирової галузі зросла на 1,7%. А за останні п'ять років (порівняно з 2006 р.) виробничі потужності олійно-добувних підприємств зросли у два рази [85]. Серед українських виробників соняшникової олії станом на 1 січня 2011 року у трьох областях (Донецькій, Запорізькій та Одеській) потужності перевищують 800 тис. тонн переробки насіння за рік, а у шести областях (Кіровоградська, Харківська, Миколаївська, Херсонська, Дніпропетровська і Полтавська) – 400-800 тис. т за рік (табл. 2.1).

Розміщення переробних підприємств тісно пов'язане з необхідністю максимального завантаження виробничих потужностей, тому варто використовувати можливості збільшення посівних площ та підвищення урожайності в сировинних зонах або завозити додаткову сировину з інших районів.

Таблиця 2.1

**Виробнича потужність олійно-переробних підприємств України
за регіонами у 2011 р. [Складено автором]**

Області	Середньо-річна потужність, тис. т за рік	Питома вага, %	Підприємства	Середньо-річна потужність, тис. т за рік
Запорізька	1332,0	18,2	Запорізький ОЖК	782,5
			Пологівський ОЕЗ	469,5
			Мелітопольський ОЕЗ	80,0
Одеська	1168,4	16,0	«Українська Чорноморська Індустрія» (м. Іллічівськ)	626,0
			Одеський ОЕЗ	250,4
			Іллічівський ОЕЗ	220,5
			«Біоіл Універсал Україна» (Одеська обл.)	71,5
Донецька	845,1	11,6	АТ «Каргілл» (м. Донецьк)	594,7
			ТК «Урожай» (м. Слов'янськ)	250,4
Кіровоградська	719,9	9,8	«Кіровоградолія»	406,9
			«Креатив» (м. Кіровоград)	313,0
Харківська	680,6	9,3	Вовчанський ОЕЗ	313,0
			Пересічанський МЗ	204,8
			Приколотнянський ОЕЗ	162,8
Миколаївська	632,0	8,6	Бандурський ОЕЗ	469,5
			«Екотранс» (м. Миколаїв)	162,5
Херсонська	438,6	6,0	«Каховський ОЕЗ» (Каргілл)	438,6
Дніпропетровська	414,7	5,7	Дніпропетровський ОЕЗ	414,7
Полтавська	406,9	5,6	«ПОЕЗ-Кернел Груп» (м. Полтава)	406,9
Вінницька	313,0	4,3	Вінницький ОЖК	313,0
Луганська	190,6	2,6	«Сватівська олія» (м. Сватове)	135,4
			Міловський ЗРО «Стрілецький степ»	55,2
Чернівецька	135,4	1,9	Чернівецький ОЖК	135,4
Чернігівська	32,5	0,4	Ніжинський ЖК	32,5
Україна	7309,7	100,0	Україна	7309,7

Джерело: Інформаційно-аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України та Російської Федерації. Показники роботи за 2011 р.

При цьому необхідно враховувати величину витрат, пов'язаних з вирощуванням сировини у районах розміщення переробних підприємств та вартість доставки сировини. Собівартість перевезення сировини та готової продукції має велике значення для розміщення підприємств олійно-жирової промисловості. Зіставлення вартості перевезення готової продукції та відповідної кількості сировини для її виробництва за собівартістю і

залізничним тарифом свідчать про те, що доставка соняшнику коштує дорожче, ніж доставка на таку відстань готової продукції на 63-68% за собівартістю і на 55-70% – за залізничним тарифом [124].

У 2011 р., порівняно з попереднім 2010 р., екстракційні заводи збільшили використання потужностей у середньому на 11,6%, а пресові заводи зазнали скорочення на 13,7%. У звітному році серед олійноекстракційних заводів найбільший рівень використання виробничої потужності зафіксований на ПАТ «Креатив» (м. Кіровоград) – 112,1%, що на 20,5% вище, ніж у 2010 р. та ПАТ «Кіровоградолія» (м. Кіровоград) – 104,0%. Серед пресових найбільший рівень використання потужності зафіксований на новоствореному заводі ТОВ «Біол Універсал Україна» (Одеська обл.) – 99,3% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка використання виробничих потужностей переробними підприємствами України за 2009-2011 рр. [Складено автором]

Перелік підприємств	Роки			Зміни 2011 р. до 2010 р. (+/-)
	2009	2010	2011	
Екстракційні заводи				
1	2	3	4	5
Пологівський ОЕЗ	125,9	120,5	96,0	-24,5
Запорізький ОЖК	100,2	47,6	92,8	45,2
Дніпропетровський ОЕЗ	100,9	104,9	102,0	-2,9
Одеський ОЕЗ	82,4	73,8	70,5	3,3
Вінницький ОЖК	97,1	85,6	84,4	-1,2
Вовчанський ОЕЗ	101,5	101,4	96,8	-4,6
«Сватівська олія» (м. Сватове)	94,1	96,7	90,7	-6,0
«ПОЕЗ-Кернел Груп» (м. Полтава)	62,2	91,0	103,1	12,1
«Кіровоградолія»	105,9	100,6	104,0	3,4
Чернівецький ОЖК	93,7	86,9	85,6	-1,3
Приколотнянський ОЕЗ	90,7	91,6	105,5	13,9
ТК «Урожай» (м. Слов'янськ)	98,5	71,4	55,2	-16,2
Мелітопольський ОЕЗ	101,4	94,5	102,0	7,5
«Каргілл» (м. Донецьк)	97,9	95,6	89,4	-6,2
«Каховський ОЕЗ» (Каргілл)	115,7	107,6	75,0	-32,6
Іллічівський ОЕЗ	75,1	70,7	80,8	-10,1
Пересічанський МЗ	102,0	100,2	78,9	-19,4
«Креатив» (м. Кіровоград)	50,5	91,6	112,1	20,5

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
«Українська Чорноморська Індустрія» (м. Іллічівськ)	47,6	68,6	72,0	3,4
Бандурський ОЕЗ	-	2,8	65,1	62,3
РАЗОМ	80,9	75,1	86,7	11,6
Пресові заводи				
Міловський ЗРО «Стрілецький степ»	78,7	12,3	15,2	2,9
Ніжинський ЖК	96,2	45,5	50,2	4,7
«Екотранс» (м. Миколаїв)	-	86,4	52,5	-33,9
«Біол Універсал Україна» (Одеська обл.)	-	95,8	99,3	3,5
РАЗОМ	76,0	74,3	60,6	-13,7
Всього по Україні	80,4	75,0	82,0	7,0

Джерело: Інформаційно-аналітичні бюлетні олійно-жирової галузі України та Російської Федерації. Показники роботи за 2009-2011 рр.

Переробні підприємства України у 2011 р. використали свої виробничі потужності у середньому на 82,0%. Більшість підприємств не в змозі працювати з повним навантаженням через нестабільність енергопостачання, брак необхідних для переробки компонентів тощо.

Фактично в Україні у 2011 р. було перероблено 7555011 т сировини, що на 6,8% вище за попередній рік. Дані таблиці 2.3 свідчать, що протягом 2005-2011 рр. обсяги переробки насіння соняшнику по Україні збільшилися у 2,1 раза (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка переробки насіння соняшнику переробними підприємствами
в Україні за 2005-2011 рр., тис. т [Складено автором]**

Перелік підприємств	Роки							2011 р. у % до 2005 р.
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запорізький ОЖК	243	244	252	248	251	373	727	у 3 р. б.
Пологівський ОЕЗ	376	373	372	438	520	498	451	119,9
Дніпропетровський ОЕЗ	211	360	399	390	411	427	423	у 2 р. б.
Одеський ОЕЗ	209	229	223	157	206	185	177	84,7
Вінницький ОЖК	149	150	157	199	214	216	264	177,2
Вовчанський ОЕЗ	110	139	185	290	350	349	303	у 2,8 р. б.
«Сватівська олія»	49	88	95	72	119	131	123	у 2,5 р. б.
«ПОЕЗ-Кернел Груп» (м. Полтава)	177	243	240	238	253	370	420	у 2,4 р. б.
«Кіровоградолія»	292	383	403	399	431	409	423	144,9
Чернівецький ОЖК	70	101	110	124	118	118	116	165,7

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Приколотнянський ОЕЗ	136	141	178	169	172	173	172	126,5
«Урожай» (м. Слов'янськ)	165	225	257	171	247	179	138	83,6
Мелітопольський ОЕЗ	63	78	77	60	81	76	82	130,2
«Каргілл» (м. Донецьк)	502	577	615	362	582	567	532	106,0
Каховський ОЕЗ (Каргілл)	107	389	381	240	434	404	329	у 3 р. б.
Іллічівський ОЕЗ	56	191	172	100	166	156	178	у 3 р. б.
Міловський ЗРО								
«Стрілецький степ»	68	75	70	66	82	7	8	у 8,5 р. м.
Ніжинський ЖК	12	16	17	23	18	15	16	133,3
Пересічанський МЗ	-	50	163	156	209	205	162	-
«Креатив» (м. Кіровоград)	-	-	-	56	158	287	351	-
«Українська Чорноморська Індустрія»	-	-	-	60	298	430	451	-
Бандурський ОЕЗ	-	-	-	-	-	13	306	-
«Екотранс» (м. Миколаїв)	-	-	-	-	-	140	85	-
«Біол Універсал Україна» (Одеська обл.)	-	-	-	-	-	69	71	-
Всього по Україні	2995	4052	4366	4018	5320	5797	6308	у 2,1 р. б.

Джерело: Інформаційно-аналітичні бюлетні олійно-жирової галузі України та Російської Федерації. Показники роботи за 2005-2011 рр.

Виробництво нерафінованої олії зросло протягом 2005-2011 рр. в Україні у 2,2 раза. Зокрема, швидкими темпами нарощують виробництво олії такі спеціалізовані підприємства: Каховський ОЕЗ – у 6,5 раза, Запорізький ОЖК – у 2,9 раза, Вінницький ОЖК та Вовчанський ОЕЗ – у 2,6 раза (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Виробництво нерафінованої олії спеціалізованими підприємствами
в Україні за 2005-2011 рр., тис. т [Складено автором]**

Перелік підприємств	Роки							2011 р. у % до 2005 р.
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запорізький ОЖК	104,4	107,2	109,8	106,9	106,5	160,2	304,9	у 2,9 р. б.
Пологівський ОЕЗ	143,3	150,8	143,2	147,0	204,8	206,9	192,9	134,6
Дніпропетровський ОЕЗ	86,9	158,5	174,7	170,0	180,2	189,5	183,6	у 2,1 р. б.
Одеський ОЕЗ	89,7	101,6	96,8	65,8	87,4	78,7	74,9	83,5
Вінницький ОЖК	47,2	66,5	70,5	73,0	94,0	95,9	124,3	у 2,6 р. б.
Вовчанський ОЕЗ	47,4	61,7	82,8	124,6	151,3	152,6	124,9	у 2,6 р. б.
«ПОЕЗ-Кернел Груп	76,8	105,9	111,5	106,5	112,7	170,6	186,4	у 2,4 р. б.

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
«Сватівська олія»	21,0	37,8	41,3	30,6	51,5	57,1	50,0	у 2,4 р. б.
«Кіровоградолія»	125,9	172,0	183,1	178,5	192,1	183,7	185,9	147,7
Чернівецький ОЖК	22,3	44,6	48,7	35,2	51,1	51,0	50,5	у 2,3 р. б.
Приколотнянський ОЕЗ	57,6	62,4	79,6	71,6	73,9	74,2	68,8	119,4
ТК «Урожай» (м. Слов'янськ)	71,0	100,6	114,6	74,7	107,0	77,5	55,4	78,0
Мелітопольський ОЕЗ	27,2	33,8	33,2	24,5	33,7	31,8	37,6	138,2
«Каргілл» (м. Донецьк)	215,7	262,3	270,4	154,7	247,1	251,8	225,9	104,7
Каховський ОЕЗ (Каргілл)	21,5	168,0	166,4	102,0	184,9	174,5	139,8	у 6,5 р. б.
Іллічівський ОЕЗ	34,7	83,8	75,5	42,7	70,6	65,5	76,7	у 2,2 р. б.
Міловський ЗРО «Стрілецький степ»	27,8	30,4	29,6	26,6	32,9	2,5	3,0	10,8
Ніжинський ЖК	6,7	6,1	6,1	5,3	5,6	6,3	7,9	117,9
Пересічанський МЗ	-	21,6	70,6	68,5	91,0	90,5	66,6	-
«Креатив» (м. Кіровоград)	-	-	-	24,3	69,5	125,5	148,6	-
«Українська Чорноморська Індустрія»	-	-	-	25,0	128,0	187,8	191,1	-
Бандурський ОЕЗ	-	-	-	-	-	5,7	129,4	-
«Екотранс» (м. Миколаїв)	-	-	-	-	-	61,4	36,1	-
«Біол Універсал Україна» (Одеська обл.)	-	-	-	-	-	27,4	28,4	-
Всього по Україні	1227,1	1775,6	1908,4	1658,0	2275,8	2528,6	2693,6	у 2,2 р. б.

Джерело: Інформаційно-аналітичні бюлетні олійно-жирової галузі України та Російської Федерації.
Показники роботи за 2005-2011 рр.

Нині, крім олії соняшникової, в Україні мало місце виробництво інших видів олій. Зокрема, в 2011 році соєвої олії вироблено 46,2, ріпакової – 10,7, лляної – 2,9 тис. т. Лляна олія вироблялася тільки на Ніжинському ЖК, а 79,6% ріпакової олії – на Вінницькому ОЖК.

У 2011 р. давальницька сировина становила 76,0% виробництва вітчизняної олії. Робота дев'яти олійно-переробних заводів України повністю здійснювалась на давальницьких умовах. Однак на Каховському ОЕЗ та АТ «Каргілл» переробка давальницького насіння соняшнику не відбувалась взагалі (табл. 2.5).

**Джерела надходження олійної сировини на олійно-добувні підприємства
України у 2011 р. [Складено автором]**

Перелік підприємств	Вироблено соняшникової олії, т	у тому числі з давальницької сировини	
		тонн	%
1	2	3	4
Пологівський ОЕЗ	192888	125487	65,1
Запорізький ОЖК	304946	304946	100,0
Дніпропетровський ОЕЗ	183663	183663	100,0
Одеський ОЕЗ	74965	74961	100,0
Вінницький ОЖК	124291	123704	99,5
Вовчанський ОЕЗ	124996	124996	100,0
«Сватівська олія» (м. Сватове)	50010	50010	100,0
«ПОЕЗ-Кернел Груп» (м. Полтава)	186375	186375	100,0
«Кіровоградолія»	185875	182601	98,2
Чернівецький ОЖК	50509	40918	81,0
Приколотнянський ОЕЗ	68845	68845	100,0
ТК «Урожай» (м. Слов'янськ)	55395	23867	43,1
Мелітопольський ОЕЗ	37625	23414	62,2
Міловський ЗРО «Стрілецький степ»	3087	3087	100,0
Ніжинський ЖК	7922	1005	12,7
«Каховський ОЕЗ» (Каргілл)	139853	-	-
«Каргілл» (м. Донецьк)	225900	-	-
Пересічанський МЗ	66619	66619	100,0
Всього по Україні	2083764	1584498	76,0

Джерело: Інформаційно-аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України та Російської Федерації. Показники роботи за 2011 р.

Як результат переробки насіння олійних культур отримують продукти первинної переробки (олію та шрот), продукти більш глибокої переробки (майонез, маргарин, мило, жири кондитерські, оліфи) та крихту кісточкову, отриману після переробки плодових кісточок, соняшникове борошно та білкові кислоти.

Переробні підприємства зобов'язані видати давальникам рослинну олію та шрот упродовж двох тижнів і отримати вартість послуг за переробку, яка може бути сплачена як у грошовому, так і у натуральному виразі.

Виробництво олії передбачає вихід побічної продукції – лузги (лушпиння) та шроту (макухи), що мають високу кормову цінність. Шрот реалізують на годівлю тваринам, а лузгу – для отримання енергії в процесі

спалювання.

Найбільше шроту у 2011 р. отримали на Каховському ОЕЗ (Каргілл) – 42,45%, а лузги – на Міловському ЗРО «Стрілецький степ» – 21,37%. Найбільші обсяги втрати олії зафіксовані на Міловському ЗРО «Стрілецький степ» – 3,84% та на Ніжинському ЖК – 3,74%, що не перевищує нормативного значення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники переробки насіння соняшнику підприємствами
в Україні у 2011 р. [Складено автором]**

Перелік підприємств	Вихід продукції та відходів, %			Втрати олії у виробництві, %	
	лузга	олія (сира)	шрот	за нормою	фактично
Запорізький ОЖК	14,66	42,21	41,29	1,00	0,90
Дніпропетровський ОЕЗ	14,63	43,44	40,22	0,70	0,45
Одеський ОЕЗ	17,39	42,43	38,58	1,05	1,05
Вінницький ОЖК	14,87	43,81	39,94	1,05	0,98
Вовчанський ОЕЗ	16,57	41,25	41,13	1,73	1,43
«Сватівська олія» (м. Сватове)	15,86	40,73	40,30	0,88	0,87
«ПОЕЗ-Кернел Груп» (м. Полтава)	16,96	43,41	38,27	-	1,01
«Кіровоградолія»	15,32	43,94	39,98	1,15	1,05
Чернівецький ОЖК	14,40	43,59	40,44	-	1,38
Приколотнянський ОЕЗ	17,14	40,07	41,99	1,30	0,98
ТК «Урожай» (м. Слов'янськ)	17,43	41,09	40,04	-	1,44
Мелітопольський ОЕЗ	15,73	41,65	40,43	1,60	1,29
Міловський ЗРО «Стрілецький степ»	21,37	36,35	41,36	3,84	3,84
Ніжинський ЖК	17,96	38,37	39,27	3,74	3,74
«Каховський ОЕЗ» (Каргілл)	14,57	42,54	42,45	-	0,44
Пересічанський МЗ	16,10	41,25	41,52	-	1,38
РАЗОМ	15,61	42,51	40,49	1,12	0,98

Джерело: Інформаційно-аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України та Російської Федерації. Показники роботи за 2011 р.

Високі показники виходу продукції є результатом характеристик обладнання, високого рівня технологічних процесів, якості праці персоналу, а також олійності насіння, що використовується.

Новітнє обладнання та постійний контроль якості є запорукою конкурентоспроможності виробництва, створення оптимальних умов для охочих переробити насіння соняшнику.

У 2011 р. на підприємствах «Укроліяпром» відбулося істотне зменшення показника олійності насіння соняшнику (на 1,51%) проти попереднього 2010 р. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка олійності насіння соняшнику в Україні
за 2008-2011 рр., % [Складено автором]**

Перелік підприємств	Роки				Відхилення 2011 р. (+, -), %	
	2008	2009	2010	2011	від 2008 р.	від 2010 р.
1	2	3	4	5	6	7
Запорізький ОЖК	44,62	43,84	44,29	43,11	-1,51	-1,18
Дніпропетровський ОЕЗ	44,62	44,64	45,01	43,81	-0,81	-1,20
Одеський ОЕЗ	43,03	43,48	43,64	43,49	0,46	-0,15
Вінницький ОЖК	45,30	44,93	45,43	44,79	-0,51	-0,64
Вовчанський ОЕЗ	44,61	44,85	45,10	42,67	-1,94	-2,43
«Сватівська олія»(м. Сватове)	-	-	44,29	42,30	-	-1,99
«ПОЕЗ-Кернел Груп» (м. Полтава)	46,21	45,95	47,07	44,90	-1,31	-2,17
«Кіровоградолія»	45,70	45,52	45,91	45,00	-0,7	-0,91
Чернівецький ОЖК	45,24	44,68	44,80	44,97	-0,27	+0,17
Приколотнянський ОЕЗ	43,71	44,16	43,81	41,05	-2,66	-2,76
ТК «Урожай» (м. Слов'янськ)	44,90	44,67	44,74	42,53	-2,37	-2,21
Мелітопольський ОЕЗ	42,63	42,99	43,42	42,93	0,3	-0,49
Міловський ЗРО «Стрілецький степ»	42,87	42,90	44,77	40,17	-2,7	-4,60
Ніжинський ЖК	43,74	46,45	44,70	42,11	-1,63	-2,59
Каховський ОЕЗ (Каргілл)	46,52	46,75	-	-	-	-
Пересічанський МЗ	45,30	45,38	45,57	42,63	-2,67	-2,94
СЕРЕДНЯ	44,95	44,97	45,12	43,61	-1,34	-1,51

Джерело: Інформаційно-аналітичні бюлетні олійно-жирової галузі України та Російської Федерації. Показники роботи за 2008-2011 рр.

Дані табл. 2.7 свідчать, що середня олійність насіння, яке перероблялося у 2010 р., становила 45,12%, то в 2011 р. – 43,61%. Найвищий рівень олійності насіння соняшнику у 2011 р. зафіксовано на підприємствах: «Кіровоградолія» – 45,0%, Чернівецький ОЖК – 44,97%, «ПОЕЗ-Кернел Груп» (м. Полтава) – 44,9%.

На сучасних олійно-жирових підприємствах за комплексної переробки олійного насіння виділяють фосфоліпіди як фосфатидні концентрати, які до тепер не набули широкого практичного вжитку, але створюють реальну

сировинну базу для виробництва харчових лецитинів і біологічно активних добавок на їхній основі. Фосфатидні харчові концентрати використовують у виробництві маргарину, хлібобулочних, кондитерських виробів та в інших харчових цілях. Фосфатидні кормові концентрати вводяться як біологічно цінні добавки до комбікорму для худоби і птиці. Для покриття потреб у лецитині, який сьогодні в Україні практично не виробляють, його імпортують з-за кордону.

У 2011 р. в Україні фосфатидний концентрат одержують на шести підприємствах. Протягом звітного 2011 р. найбільші обсяги фосфатидного концентрату було вироблено на Пологівському ОЕЗ – 2851 т і Запорізькому ОЖК – 1761 т, що порівняно з попереднім 2010 р. більше, відповідно, на 12,3% та на 87,9%. Порівняно з попереднім періодом, у 2011 р. виробництво фосфатидних концентратів збільшено на 20,8% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Одержання фосфатидних концентратів підприємствами
в Україні за 2008-2011 рр., т [Складено автором]**

Перелік підприємств	2008	2009	2010	2011			Зміни 2011р. до 2010 р. (+,-), %
				разом	у тому числі		
					харчові	кормові	
Пологівський ОЕЗ	2095	2328	2539	2851	2851	-	112,3
Запорізький ОЖК	749	719	937	1761	1752	9	187,9
Вовчанський ОЕЗ	700	900	1192	1153	-	1153	96,7
«Сватівська олія»	421	692	747	817	-	817	109,4
Приколотнянський ОЕЗ	426	397	355	386	386	-	108,7
ТК «Урожай» (м. Слов'янськ)	-	-	-	66	66	-	-
Всього в Україні	4391	5036	5770	7034	5055	1979	120,8

Джерело: Інформаційно-аналітичні бюлетні олійно-жирової галузі України та Російської Федерації. Показники роботи за 2008-2011 рр.

Основні функції фосфоліпідів у харчових продуктах пов'язані з емульгуванням, особливостями якого є здатність утворювати і підтримувати в однорідному стані як прямі, так і зворотні емульсії, стабілізувати різноманітні системи, піногасіння, протирозбризкуючу властивість, здатність запобігати

налипанню виробів до різних матеріалів. Крім того, препарати фосфоліпідів вирізняє висока фізична активність. У зв'язку з цим їх використання виходить за межі вирішення лише технологічних задач і створює передумови для виробництва нових видів харчування, що мають позитивний вплив на організм людини, а саме: зменшують рівень холестерину в організмі, сприяють поліпшенню функції печінки, стану нервової системи, нормалізують імунобіологічну реактивність організму тощо [153].

Україна має необмежене сировинне джерело одержання лецитинів. Це, перш за все, фосфатидні концентрати соняшникової олії. Сьогодні всі існуючі технології отримання харчового лецитину із фосфатидного концентрату включають в себе стадію обезжирення його ацетоном.

Вважаємо, що в умовах ринкової економіки супутня продукція розширює можливості виробника на ринку. Фосфатиди, які виробляють лише на окремих олійно-жирових заводах, є додатковою перевагою на ринку.

Розглядаючи конкурентне середовище в олійно-жировій галузі України, яка постійно розвивається, варто відзначити, що розвиток виробництва фосфатидних концентратів (на перспективу – лецитинів, потреба в яких забезпечується виключно за рахунок імпорту) необхідно розглядати як один із перспективних напрямів розвитку підприємств галузі. Потенціал регіонів повністю ще не реалізований, що свідчить на користь майбутніх суттєвих змін (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка виробництва шроту спеціалізованими підприємствами України за 2005-2011 рр., тис. т [Складено автором]

Перелік підприємств	Роки							2011 р. у % до 2005 р.
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запорізький ОЖК	95,5	93,1	95,7	96,9	100,7	147,5	300,0	у 3 р. б.
Пологівський ОЕЗ	146,5	156,1	164,3	172,2	198,4	201,8	199,2	135,9
Дніпропетровський ОЕЗ	87,7	145,2	158,7	159,6	166,5	167,5	170,1	у 2 р. б.
Одеський ОЕЗ	83,6	88,7	87,5	63,0	80,8	71,3	68,2	81,6
Вінницький ОЖК	56,0	62,7	62,5	74,4	84,0	84,2	117,2	у 2 р. б.
Вовчанський ОЕЗ	42,4	51,7	68,1	111,7	132,9	138,2	124,6	у 3 р. б.

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
«Сватівська олія»	18,1	32,2	34,8	26,3	46,0	51,8	49,5	у 2,7 р. б.
«ПОЕЗ-Кернел Груп» (м. Полтава)	70,9	90,8	92,0	90,5	91,7	137,9	160,6	у 2,3 р. б.
«Кіровоградолія»	122,3	147,9	155,3	161,4	173,8	159,2	169,1	138,3
Чернівецький ОЖК	25,7	41,4	44,2	45,9	45,5	45,9	42,9	166,9
Приколотнянський ОЕЗ	53,0	52,6	66,7	65,2	67,0	69,9	72,1	136,0
ТК «Урожай» (м.Слов'янськ)	65,0	85,0	98,8	65,3	94,7	69,4	55,4	85,2
Мелітопольський ОЕЗ	25,3	31,4	32,5	25,4	34,4	31,3	37,2	147,0
Міловський ЗРО «Стрілецький степ»	26,6	28,2	26,7	25,5	32,8	2,6	3,5	13,2
Ніжинський ЖК	9,9	8,1	8,2	8,3	6,2	6,2	9,0	90,9
Каховський ОЕЗ	19,3	162,4	159,3	105,9	190,0	172,1	139,6	у 7,2 р. б.
«Каргілл» (м. Донецьк)	214,3	236,2	244,7	144,3	232,5	234,3	219,1	102,2
Іллічівський ОЕЗ	-	72,1	66,6	41,5	57,0	62,1	67,1	-
Пересічанський МЗ	20,9	19,0	60,8	61,0	79,8	79,7	71,2	у 3,4 р. б.
«Екотранс» (м.Миколаїв)	-	-	-	-	-	56,1	34,4	-
«Креатив» (м. Кіровоград)	-	-	-	-	-	115,3	142,9	-
«Українська Чорноморська Індустрія»	-	-	-	-	-	170,9	183,6	-
Бандурський ОЕЗ	-	-	-	-	-	5,6	123,6	-
«Біоіл Універсал Україна» (Одеська обл.)	-	-	-	-	-	27,4	28,4	-
Всього по Україні	1183,0	1604,8	1727,4	1544,3	1914,7	2308,2	2588,5	у 2,2 р. б.

Джерело: Інформаційно-аналітичні бюлетні олійно-жирової галузі України та Російської Федерації. Показники роботи за 2005-2011 рр.

Як свідчать дані табл. 2.9, протягом 2005-2011 рр. обсяги шроту, отриманого спеціалізованими підприємствами України, збільшились у 2,2 раза.

Також стрімка динаміка зростання виробництва шроту відбувається на таких підприємствах: Каховський ОЕЗ – у 7,2 раза, Пересічанський МЗ – у 3,4 раза, Вовчанський ОЕЗ – у 3,0 раза, Запорізький ОЖК – у 3,0 раза, «Сватівська олія» – у 2,7 раза.

Фасована олія є більш рентабельною і направлена на задоволення потреб вітчизняного споживача. Обсяг її виробництва в Україні збільшується. Так, у 2011 р., порівняно з попереднім періодом, виробництво фасованої олії

збільшилося на 7,1% і становило 336 225 тонн за рік, а найстрімкіше збільшення (на 79%) зафіксовано на Вінницькому ОЖК.

Протягом 2006-2011 рр. підприємство «Кернел Груп» запровадило фасування олії під торговою маркою «Щедрий Дар», «Стожар», «Любонька», «Чумак», а саме обсяги фасованої олії у 2011 р. становили 49798 тонн, що на 77,2% більше, ніж у 2006 р. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка виробництва фасованої олії в Україні за 2006-2011 рр., тис. т
[Складено автором]

Перелік підприємств	Роки						2011 р. у % до 2010 р.
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Дніпропетровський ОЕЗ	153,6	150,9	156,9	102,1	107,8	113,0	104,8
Приколотнянський ОЕЗ	29,8	39,3	58,1	55,7	61,9	67,6	109,2
Пологівський ОЕЗ	27,3	34,0	29,3	33,1	36,4	27,0	74,2
Одеський ОЖК	2,0	3,1	6,8	5,5	1,9	1,1	57,9
Вінницький ОЖК	0,7	0,6	0,8	1,7	1,9	3,4	179,0
«ПОЕЗ – Кернел Груп» (м. Полтава)	28,1	31,1	46,6	37,7	37,8	49,8	131,8
Міловський ЗРО «Стрілецький степ»	17,9	10,0	8,4	14,2	2,3	0,3	13,0
ТК «Урожай» (м.Слов'янськ)	7,4	10,1	0,5	-	-	1,1	-
«Чумак» (м.Каховка)	43,6	29,8	21,8	-	-	-	-
Ніжинський ЖК	0,9	0,2	0,1	-	-	-	-
«Укролія» (Полтавська обл.)	-	-	6,5	6,1	6,4	9,1	142,2
Київський маргариновий завод	-	-	0,1	4,0	4,5	3,2	71,1
«Креатив» (м.Кіровоград)	-	-	-	-	48,8	58,3	119,5
«Радема» (м. Рівне)	-	-	-	-	4,3	2,4	55,8
Всього по Україні	311,3	309,1	335,9	260,1	314,0	336,2	107,1

Джерело: Інформаційно-аналітичні бюлетні олійно-жирової галузі України та Російської Федерації.
Показники роботи за 2006-2011 рр.

В умовах жорсткої конкуренції проблема якості є найбільш актуальною на виробництві. Щоб Україна вступила до СОТ, необхідно підвищити якість вітчизняної продукції. З цією метою підприємства провадять заміну старого обладнання, вдосконалюють систему контролю якості – роблять вся можливе для досягнення світового рівня. Так, нові виробничі потужності на підприємстві «Кернел Груп» сертифіковані відповідно до міжнародного стандарту IFS (міжнародний стандарт виробництва харчових

продуктів) та ISO 22000 (система менеджменту безпеки продуктів харчування). Соняшникова олія є основним компонентом багатьох продуктів, тому дослідження її якості є необхідним.

В Україні реалізується 70% рафінованої олії, а 30% – нерафінованої. Нерафінована олія є також досить гарною, якщо відповідає всім якісним нормам. Однією з найсуттєвіших деталей є маркування, адже, дякуючи саме йому, споживач робить висновки про склад і якість товару. Оцінку за маркування знижено у тих товарів, на яких не вказано умови зберігання. Так, оцінку «погано» за маркування отримали марки: «Кама», «Агротон», «Світанок», «Янтар». Деколи не відповідає нормам інформація про термін зберігання олії. Гарантійний термін зберігання нерафінованої олії становить 4 місяці, а рафінованої – 12 місяців з дня розливу (ГОСТ 1129-93). Проте на рафінованій олії марки «Чумак» вказано термін зберігання 24 місяці, «Сонях» – 8, «Сонола» – 11, а на нерафінованій олії марки «Янтар» і «Подол» – 8 місяців, «Чумак» – 9, «Щедрий Дар» – 6. До того ж реклама, розміщена на етикетках, є інколи досить не коректною. Наприклад: «екологічно чиста» (в Україні не існують визначення поняття екологічно чистої продукції), «без холестерину» (соняшникова олія взагалі не містить холестерину), «без консервантів» (технологія виробництва олії дозволяє взагалі не використовувати консерванти), «з відібраного насіння» (під час виробництва олії насіння соняшнику не відбирають). Оцінку «відмінно» отримали виробники соняшnikової рафінованої олії: «Олейна», «Чумак», «ABIC», «Щедрий Дар», «Олівія», «Славія», «Сонола» та нерафінованої олії: «Лагода», «Королівський смак» [153].

Вивчення діяльності підприємств олійно-жирової галузі надало змогу виявити, що експортні обмеження створюють сприятливі умови для більшого завантаження виробничих потужностей заводів, проте вони ще й досі не забезпечують стабільного розвитку згаданих підприємств. Наявність на ринку соняшнику трейдерів є основною причиною переробки цієї сировини на давальницьких умовах.

Успішній діяльності підприємств сприяє реалізація комплексу заходів організаційно-технічного, економічного та правового характеру. Серед них помітне місце посідає застосування нових інформаційних технологій у роботі підприємств та організацій зі створенням представництва у мережі Інтернет. Розвиток української економіки потребує впровадження нових технологій. У сфері матеріально-технічного забезпечення підприємства важливе значення має встановлення зв'язків з постачальниками, розробка замовлень, організація закупівлі продукції та її транспортування. Тому вкрай важливо рухатися у напрямку впровадження новітніх інформаційних систем й Інтернет-технологій у виробничо-господарську діяльність підприємств галузі – саме цим питанням присвячені наступні розділи роботи. Оскільки відсутні методичні інструментарії впровадження корпоративних інформаційних систем, вважаємо за доцільне розробити методику застосування інформаційних та Інтернет-технологій з метою підвищення ефективності управління підприємством.

2.2. Інструментарій управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції з використанням інформаційних та Інтернет-технологій

Нині практично будь-яке підприємство олійно-жирової галузі в Україні має комп'ютеризовану (автоматизовану) інформаційну систему. Складність і рівень функціональності згаданих систем розрізняються залежно від специфіки підприємства, його цілей, стратегії інформатизації, можливостей тощо. Загальний рівень комп'ютеризації систем управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції залежить від рівня розвитку, поширення високих інформаційних та Інтернет-технологій, а також готовності підприємств і керівництва до їх використання. Хоча різниця у розвитку

інформаційних технологій між різними країнами дещо врівноважується завдяки впровадженню закордонних розробок, Україна досить сильно поступається в цьому напрямі. Сьогодні далеко не всі підприємства олійно-жирової галузі в Україні мають у своєму розпорядженні власну сучасну інформаційну систему управління (як за апаратними, так і за програмними складовими), що надає змогу отримувати додатковий економічний ефект від її використання.

У межах поданої роботи під інформаційними системами (ІС) розумітимемо всю інфраструктуру підприємства, задіяну у процесі управління всіма інформаційно-документальними потоками, що містить такі агреговані елементи [218]:

інформаційну модель, що є сукупністю правил і алгоритмів функціонування ІС. Інформаційна модель містить усі форми документів, структуру довідників і даних тощо;

стратегію розвитку інформаційної моделі та правила внесення до неї змін;

кадрові ресурси (департамент розвитку, консультанти), інші фахівці, що відповідають за функціонування ІС;

набір методів і процедур, що реалізують алгоритми й умови функціонування інформаційної моделі. На сучасному етапі – це програмний комплекс (ПК), конфігурація якого відповідає вимогам інформаційної моделі;

апаратно-технічну базу, що відповідає прийнятим стандартам функціонування;

регламент роботи – інструкції, правила використання і підтримки ІС.

Інформаційна технологія – це сукупність методів і засобів, у тому числі, програмно-технічних, об'єднаних у технологічний ланцюжок, що забезпечує збір даних, обробку, зберігання, транспортування (передачу) та відображення інформації і первинних даних з метою зниження трудомісткості процесу використання інформаційних ресурсів, скорочення витрат, що виникають за усім інформаційним ланцюжком, а також підвищення

надійності й оперативності [163].

Відповідно, інформаційна система спирається на інформаційні технології, призначені для вирішення завдань системи. Тут необхідно зауважити: інформаційні технології не тотожні комп'ютерним, але нині повинні включати їх і спиратися на них.

У СРСР автоматизація різних управлінських завдань і функцій розвивалась у межах автоматизованих систем управління (АСУ).

Нині для автоматизації функцій управління підприємствами застосовуються корпоративні інформаційні системи (KIC). Доцільно розглянути їх відмінність від звичайних IC і, зокрема, АСУ. На практиці склад завдань, які наповнюють KIC, такий самий. Принципова відмінність KIC – їх тиражованість, яка забезпечується використанням типових рішень з комплексів управлінських завдань, так званих «кращих практик». Іншими словами, KIC пишеться під «типову» організацію, тоді як АСУ найчастіше є унікальними для кожного підприємства. Справді, здебільшого автоматизація національних підприємств у радянські часи здійснювалася або зусиллями власних інформаційних відділів, або завдяки роботі спеціалізованих НДІ, які розробляли і впроваджували АСУ. У будь-якому разі система виконувалася за індивідуальним замовленням (внутрішнім або зовнішнім) і її тиражування було вкрай обмежене.

Цю проблему було вирішено у межах KIC. Проте виникли інші проблеми. Деякі завдання конкретного підприємства, які потребували розв'язання KIC, не були виконані через універсальність цієї системи, навіть тоді, коли вони у неї закладені. Як наслідок, виникає проблема адаптації самої KIC або підприємства до її впровадження (вимушений реінжиніринг), розробки індивідуальних методик впровадження цих систем. Частково ці проблеми вирішуються завдяки створенню галузевих KIC.

Глобалізація економіки, інтеграція світових ринків, зникнення торгових й інвестиційних бар'єрів спричинили бурхливе зростання електронного бізнесу (e-business) та електронної комерції (e-commerce). Саме

поняття електронної комерції не нове. Так, ще у 1966 р. Кауфман Ф. закликав керівників «навчитися виходити за межі своїх підприємств», використовуючи можливості міжорганізаційних систем (МОС), заснованих на мережі комп'ютерів, що встановлені у різних підприємствах і надають їм змогу здійснювати спільну обробку загальної інформації.

Сьогодні МОС дають змогу підприємствам включати до схеми найважливіших процесів бізнесу покупців, постачальників і партнерів, що сприятиме підвищенню якості продукції, швидкому і гнучкому обслуговуванню споживачів. За цих умов створюють різні канали розподілу та виготовляють нові продукти й послуги, що базуються на інформації. Крім того, багато МОС радикально змінюють баланс влади у стосунках покупців і постачальників, збільшують бар'єри на вхід-вихід у галузь і часто справляють вплив на конкурентні позиції її учасників.

Постачальники e-commerce програмних продуктів досить часто позиціонують їх як повнофункціональний електронний бізнес. Насправді, як і традиційний, електронний бізнес потребує комплексного підходу, що включає планування і управління.

Повнофункціональна система електронного бізнесу для підприємств олійно-жирової галузі в Україні – це складний інтегрований комплекс, що включає широкий спектр різних за походженням компонентів. До системи підтримки електронного бізнесу входять: підсистеми обміну інформацією (наприклад, електронна пошта, додатки миттєвої передачі повідомлень та ін.); підсистеми електронного документообігу; підсистеми управління ресурсами підприємства (матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними та ін.); підсистеми глобального пошуку даних, збору та спільного використання знань; підсистеми електронної комерції для організації продажів і закупівель; підсистеми взаємодії зі споживачами, клієнтами, замовниками і партнерами тощо.

Електронний бізнес – це результат нових якісних змін, пов'язаних із впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у традиційно

існуючий бізнес. За своєю сутністю ідея електронного бізнесу є логічним розвитком ідеї автоматизації і комп'ютеризації. Системи електронного бізнесу розширюють сферу застосування комп'ютерних систем: автоматизуються не лише внутрішні процеси підприємств, але і зовнішні процеси (стосунки з партнерами, збут продукції та ін.) [76].

Електронний бізнес має низку суттєвих переваг, що допомагають вирішити багато проблем сучасного бізнесу: забезпечення цілодобової безперебійної роботи; обмін інформацією з будь-якою точкою світу, де є засоби сучасного зв'язку; автоматизацію бізнес-процесів підприємства; оптимізацію взаємостосунків з постачальниками, дилерами, партнерами, споживачами; можливість здійснення платежів через Інтернет; реалізацію платежів за бартерними і кліринговими схемами; можливість передачі без збитку бізнесу частини бізнес-процесів на аутсорсинг та ін.

Сьогодні, на думку Gartner Group, етап використання Інтернету виключно з метою електронної комерції, тобто здебільшого для розміщення електронних каталогів продукції, прийому замовлень і їх оплати, можна вважати пройденим. Проте сам термін «електронна комерція» як результат еволюції виявився дещо девальвованим [233].

Авторитетна консалтингова компанія Gartner Group у 2005 р. заявила про завершення епохи ERP-систем і їх відродження на новому якісному рівні. Було запропоновано концепцію ERP-II – Enterprise Resource and Relationship Processing – управління внутрішніми ресурсами і зовнішніми зв'язками підприємства .

Однією з принципових розбіжностей між новою системою і класичним ERP є така: спочатку ERP розробляли саме для виробничих підприємств. Нині ці системи впроваджують і на підприємствах, де процес виробництва в його класичному розумінні просто відсутній, тобто у невиробничих організаціях, наприклад, торгових, у сфері послуг. Нова система повністю враховує розширення сфери застосування концепції ERP.

Подамо таблицю зіставлення орієнтації різних характеристик ERP і

ERP-II систем (табл. 2.11), а також співвідношення між розглянутими вище стандартами та концепціями (рис. 2.3).

Таблиця 2.11

Порівняння характеристик ERP та ERP-II систем

Характеристики ERP-систем	ERP у світі клієнт серверних систем	ERP у світі Е-бізнесу
Роль	Оптимізація роботи підприємства	Оптимізація участі у виробничих ланцюжках / основа для спільної комерційної діяльності
Сфера застосування	Виробництво і розподіл	Усі сектори та сегменти ділової активності
Функції	Процеси виробництва, збуту, дистрибуції і фінансування	Універсальні, по всьому виробничому сектору, а також різні спеціальні процеси тих чи інших галузей і секторів
Тип процесів	Внутрішні, приховані	Зовнішні, з обміном інформацією
Архітектура	З обмеженою підтримкою Web, замкнута, монолітна	Заснована на Web, відкрита, компонентна
Дані	Генеруються і використовуються усередині замкритої системи	Поширюються за схемою публікації / підписки як всередині, так і зовні корпоративної обчислювальної системи

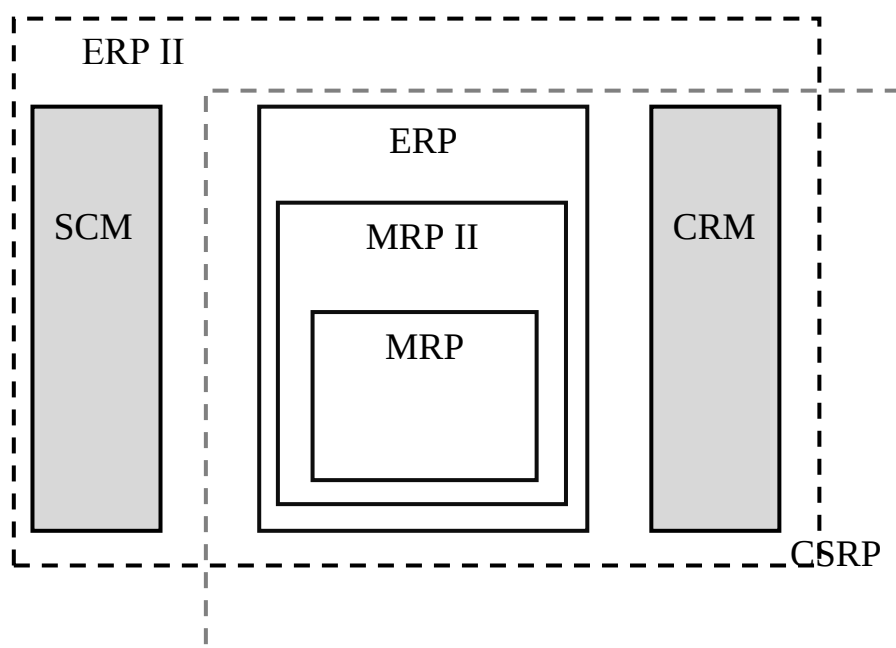


Рис. 2.3. Співвідношення MRP, MRPII, ERP, SCM, CRM, CSRP, ERP-II

Необхідно підкреслити, що нині процес інтеграції ERP-систем з електронним бізнесом перебуває на стадії розвитку. Проте вже спостерігали два протилежних шляхи побудови нових систем.

У першому випадку відбувається злиття різних систем усередині програмних продуктів, розроблених однією організацією-виробником. Виробники ERP-систем дедалі активніше просувають додаткові модулі або навіть повноцінні сукупні продукти, що надають покупцеві системи змогу створювати Інтернет-представництва і торгові майданчики на базі систем підтримки внутрішньої інфраструктури компанії. Прикладами таких компаній можуть бути Oracle, IBM, PeopleSoft, SyBase, SAP. Відповідно, помітними є і зворотні тенденції: активні гравці на ринку B2B-рішень виходять з новими програмними продуктами, що мають значні потужності з підтримки внутрішньої інфраструктури компаній із засобів Інтернет-технологій.

З іншого боку, потреби бізнесу постійно зростають, і одна інформаційна система задовільняє їх хоча б наполовину. Зупинимось детальніше саме на цій тенденції, у руслі якої надалі повинен піти розвиток КІС підприємств.

Згідно зі статистикою, задовільним показником для проекту впровадження вважається результат, коли ERP-система покриває 40% потреб підприємства. На ранніх стадіях розвитку ринку корпоративного програмного забезпечення цей показник становив 70%. Переважно саме через це найбільш виправданим методом сьогодні визнається створення мереж, у яких забезпечується взаємодія різномірних систем. Як стверджують фахівці, використання програмного забезпечення від одного постачальника зазвичай не є оптимальним рішенням.

З огляду на це, згідно з концепцією ERP-II, подальший розвиток прикладних систем для управління бізнесом відбуватиметься за такими напрямками. По-перше, основна увага приділятиметься не розширенню, а поглибленню наявної функціональності, тобто підтримці якомога більшого набору варіантів виконання типових бізнес-задач. По-друге, істотно

спроститься створення спеціалізованих галузевих рішень, що тісно інтегровані з базовою ERP-функціональністю. І, по-третє, щораз більшу роль відіграватимуть засоби для управління міжкорпоративними бізнес-процесами. Відзначимо, що всі три напрями розвитку повинні розглядатися у комплексі і просування у кожному з них саме по собі ще не гарантує віднесення системи до класу ERP-II.

З розпадом СРСР зруйнувалися господарські зв'язки, у тому числі і зв'язки з кооперації не лише між підприємствами колишніх республік СРСР, але й українськими підприємствами. Як результат в Україні до масштабного аутсорсингу сьогодні не готовий майже ніхто. Проте для отримання конкурентних переваг потреба у розвитку підприємств на ринку олійно-жирової продукції й інших секторів української економіки диктує необхідність відродження кооперації, розвитку її нових форм, заснованих на сучасних інфокомунікаційних технологіях.

Варто зазначити, що одна із тенденцій сучасного розвитку підприємств пов'язана зі становленням глобальної економіки, коли підприємствам, що працюють за правилами і відповідно до особливостей одного регіону, доводиться пристосовуватися до реалій інших регіонів. По-друге, більшість галузей працюватимуть з інформацією, а не з реальними об'єктами. Щораз більшого значення для вартості підприємства набуватимуть нематеріальні активи, які оцінюють за допомогою показника Гудвілла. Таким чином, виникає запитання: чи створить глобальний бізнес глобальний набір правил гри? Спроба розробити глобальні правила у сфері дотримання прав акціонерів ставить перед підприємствами загальну проблему – проблему зникнення традиційних меж.

У теорії управління дедалі частіше визначення «віртуальний» стає ключовим. Щораз більше йдеться про віртуальні продажі, банківські операції, фонди й підприємства. У принципі віртуальне підприємство має ті самі можливості і потенціал, що і традиційне. Але у той же час у нього немає подібних інституціональних і структурних меж. Такій «квазіорганізації»

можна дати визначення: віртуальна організація – це добровільна тимчасова форма кооперації деяких, як правило, незалежних партнерів (підприємств, інститутів, окремих осіб), що забезпечує завдяки оптимізації системи виробництва благ значну вигоду клієнтам [54].

На основі погоджених уявлень про зміст господарського процесу і культури довіри партнери по кооперації спільно використовують свої ключові компетенції у формі ресурсів і здібностей, щоб досягти результату краще, дешевше, швидше, гнучкіше та з конкурентною перевагою у міжнародному масштабі. З погляду клієнта, динамічна мережа є єдиною організацією, що використовує можливості найсучасніших інформаційних і комунікаційних технологій.

Можна навести приклади й інших визначень віртуальної організації. Так, німецький дослідник К. Блейхер під віртуальною організацією розуміє міжорганізаційне гнучке підприємство, що створюється на якийсь час і має на меті отримати вигоду завдяки розширенню асортименту товарів і послуг [59].

Надалі доцільно розглянути реальну віртуальність і її типи.

Простір віртуалізації включає чотири категорії явищ: віртуальний ринок, віртуальну реальність, а також внутрішньо- та міжорганізаційні мережеві об'єднання. Останні охоплюються одним поняттям – віртуальні організаційні форми. У внутрішньоорганізаційних формах ступінь вираження віртуальності як відповідність її специфічним ознакам нижче, ніж у міжорганізаційних формах (рис. 2.4). У віртуальному просторі межі між категоріями та типами віртуалізації можуть перетинатися.

Під віртуальним ринком доцільно розуміти пропоновані телекомунікаційною системою комунікаційні й інформаційні послуги комерційного призначення. Елементами електронного ринку є: вільний доступ до ринку та рівноправність партнерів; добровільна участь і можливість впливу учасників на ринкові події; підвищення прозорості ринку з одночасним зниженням відмінностей у поінформованості партнерів.

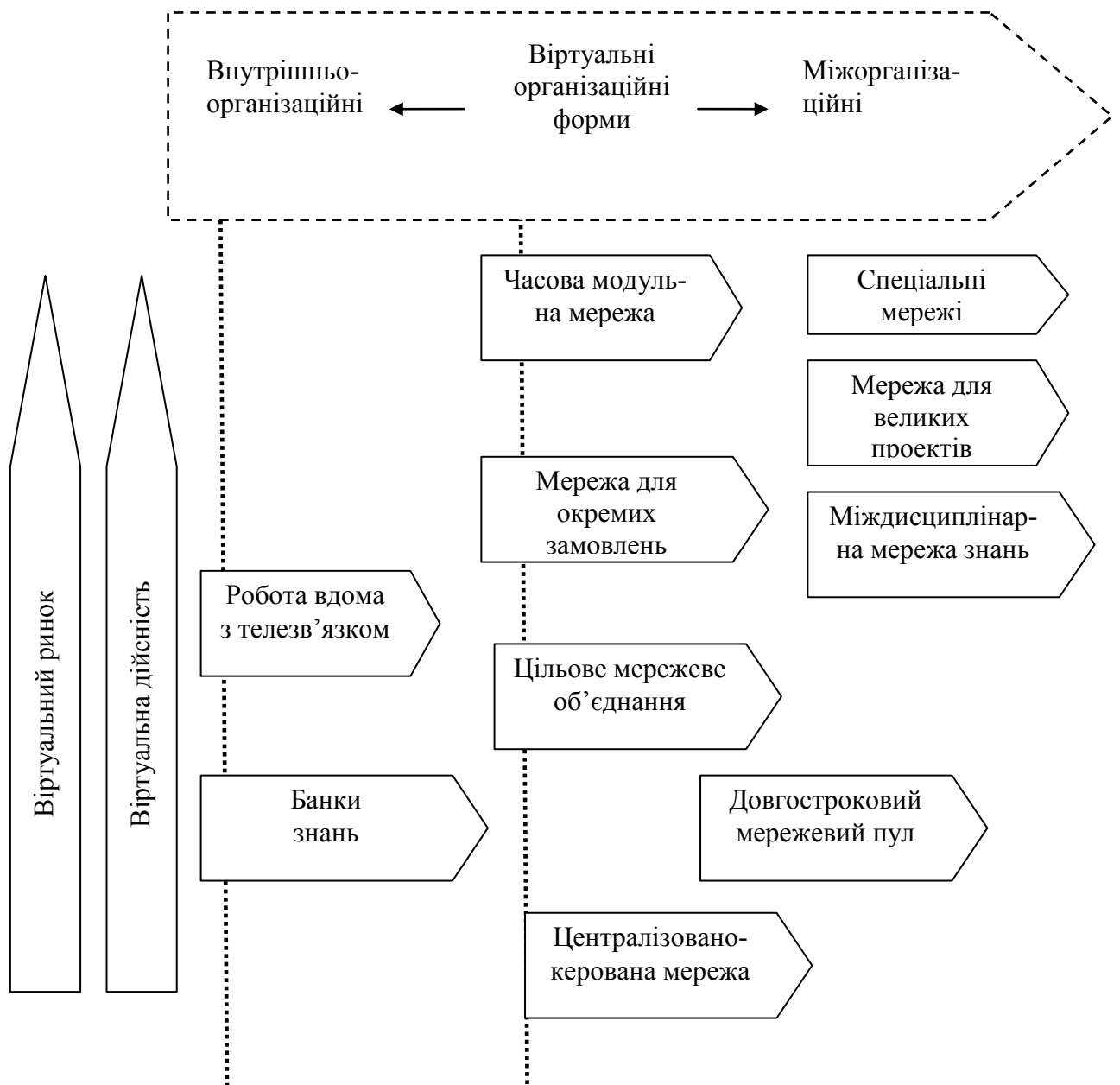


Рис. 2.4. Простір віртуалізації підприємств [Авторська розробка]

Віртуальні ринки, що діють у реальному масштабі часу, надають змогу здійснювати торгівлю, яка охоплює весь світ, цілодобово, як наслідок втрачають сенс пов'язані з простором і часом уявлення про ринок, а відповідні послуги сприяють зниженню витрат і росту ефективності торгівлі загалом та збуту, зокрема, а також підвищенню задоволеності клієнтів. Основними поняттями тут є віртуальні закупівлі, банківські операції, навчання, віртуальні

ярмарки, видавництва, електронна торгівля тощо.

Віртуальна реальність – це імітація реальних процесів розробок і виробництва у кібернетичному просторі, який одночасно є і середовищем, і інструментом. Як інструмент вона уможлиблює інтуїтивну побудову складних структур, як середовище – надає змогу уявити продукт, будівлі, робочі місця, машини й устаткування до того, як вони набудуть реального існування. Людина сприймається при цьому як частина віртуального оточення, яке за допомогою комбінації просторових, звукових і візуальних сигналів формує якісно нове розуміння речей. За допомогою дослідження віртуальної реальності робиться спроба встановити зв'язок між середовищним і технічним аспектами інтерактивної комунікації. Основні сфери використання результатів цих досліджень – створення віртуальних прототипів, а також віртуальне планування праці та виробництва.

Внутрішньоорганізаційні мережі охоплюють широку гаму робіт з використанням засобів телезв'язку, а також робіт із застосуванням банків знань або мереж знань. Їх загальною ознакою є об'єднання в єдину мережу окремих працівників за допомогою сучасних інформаційних і комунікаційних технологій. Піонерами у цій частині віртуальної організації праці є корпорації IBM, Siemens, а також великі організації і банки.

Нині вже працює безліч міжорганізаційних динамічних мереж, що виходять за межі одного підприємства:

- 1) тимчасова модульна мережа;
- 2) мережа для виконання окремих замовлень;
- 3) цільові мережеві об'єднання;
- 4) централізована керована мережа;
- 5) довгострокові мережеві пули;
- 6) міждисциплінарні мережі знань;
- 7) мережі для великих проектів;
- 8) спеціальні мережі.

Після розгляду типів віртуальної реальності доцільно розглянути

суттєві ознаки віртуальних форм виробництва благ.

Для функціонування тимчасового мережевого об'єднання, що виходить за межі окремого підприємства, життєво необхідне послідовне й ефективне використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій. Електронний бізнес ґрунтується на експлуатації системи Інтернету як всесвітньо прийнятої комунікаційної платформи. Без внутрішньої мережі неможливі і гнучкі внутрішньофірмові форми розподілу праці на базі трансферу знань.

Суттєвою ознакою гнучкої форми співпраці за межами одного підприємства є також динамічна ув'язка й об'єднання компетенцій партнерів. Практика показує, що кожен учасник мережі має у розпорядженні конкурентоспроможні ключові компетенції, що надають змогу створити «кращу у своєму роді організацію». Для виробництва відповідно до замовлення продукції, товарів чи послуг застосовуються кращі внутрішні та зовнішні ресурси, які є у партнерів або орендуються у третьої сторони.

Об'єднання ресурсів під час створення віртуальних підприємств характеризується територіальною незалежністю, інакше кажучи, формування ресурсних пулів і рішення завдань за принципом розподілу праці відбуваються, не зважаючи на регіональні межі. Співпраця досить часто є тимчасовою або організовується на певний термін. Переваги віртуальних мереж у такому разі очевидні: розширення діючого ресурсного потенціалу відбувається без втрати гнучкості; внутрішня координація здійснюється за допомогою інформаційної технології, підкріпленої культурою взаємної довіри; можливе паралельне управління найрізноманітнішими процесами виробництва благ. Віртуальне підприємство робить більше ніж має під своєю орудою, оскільки воно замість капіталовкладень у машини й устаткування може використовувати мережі носіїв компетенцій.

Такі випробувані форми співпраці, як стратегічні альянси або спільні підприємства лише обмежено можуть пристосовуватися до динаміки сучасного ринку. Ситуація, що швидко змінюється, обмежує використання форм

кооперації на зафіксованих у договорах умовах. Віртуальні мережі дозволяють уникнути цього недоліку завдяки своїй відкритості та гнучкості. Високі транзакційні витрати, властиві подібним мережевим формуванням, можуть компенсуватися завдяки можливостям, що надаються інформаційно-комунікаційними технологіями, до того ж надалі комунікаційні витрати неодмінно знижуватимуться.

Щораз більша віртуалізація призводить і до зміни традиційних уявлень про межі галузей. Ролі окремих учасників ринку потрібно визначати по-новому. Виникають нетрадиційні інноваційні пакети товарів і послуг. Усе це вимагає нового визначення правил ринкової гри.

Формування віртуальної мережі обіцяє вигоду як клієнтові, так і мережевим партнерам. Клієнт набуває в одній особі виконавця свого замовлення і завдяки оптимізації системи виробництва благ отримує максимальну користь. Мережеві партнери набувають змогу ввести у справу свої ключові компетенції і брати участь у виконанні найрізноманітніших замовлень, які вони не могли б реалізувати поодиночі. Таким чином, причиною і метою створення віртуальних партнерств є взаємна вигода.

Першим імпульсом до створення віртуального підприємства є надходження ринкового замовлення, для виконання якого формується віртуальна мережа з партнерів з виробництва продукції, товарів і послуг. Усі учасники, відповідно до своїх ключових компетенцій, надають у відання нової організації необхідні ресурси (кадри, сировину, управлінські структури, фінансові кошти та ін.) і здібності («ноу-хау», спеціальні знання). Інформаційні та комунікаційні послуги оптимізуються згідно з новими вимогами за допомогою мережі електронно-технічних засобів, завдяки чому замовлення клієнта виконується швидше, краще, дешевше, гнучкіше. Для здійснення наступних замовлень на базі вже діючого підприємницького пулу створюються нові віртуальні мережеві конфігурації.

Розглянемо відмінні ознаки, що існують між традиційними і віртуальними організаціями.

Для демонстрації цих відмінностей з безлічі традиційних видів підприємницької кооперації, інших форм міжорганізаційної та внутрішньоорганізаційної співпраці і, нарешті, просто зв'язків підприємств між собою вибрані ті, які подібні за структурою і функціями до віртуальних підприємств (організацій). Результати зіставлення традиційних і віртуальних організацій подано у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Різниця між традиційними та віртуальними організаціями

[Авторська розробка]

Форма кооперативного зв'язку	Основна мета	Типові ознаки	Відмінності від віртуальної організації
1	2	3	4
Групова або проектна організація	Окремі проекти з метою вирішення складних і ризикових завдань	- тимчасова організаційна структура; - співпраця різних підрозділів та ієрархічних рівнів	- обмеження певними областями задач, які продиктовано галузевими або ринковими обставинами; - відсутність стратегічної управлінської концепції
Внутрішньофірмова організаційна освіта	Псевдосамостійні структури для підвищення ефективності	- псевдосамостійні одиниці; - самоорганізація; - внутрішньофірмове підприємництво	- не є тимчасовою кооперативною мережею; - компетенції з третьою стороною не пов'язуються
за «Кейрецу»	Об'єднання торгового, декількох промислових підприємств і одного великого банку (чи страхової компанії)	- об'єднання базується на культурних зв'язках; - тісні контакти з політиками й адміністрацією; - використання синергічного ефекту для завоювання ринку	- кооперація на невизначений термін; - низька гнучкість у зміні партнерів; - складні фінансові зв'язки (перехресний холдинг)
Передання робіт на сторону	Вичленення і передача своєрідних завдань третій стороні	- концентрація на власних компетенціях; - договірні, а не культурні зв'язки; - окремі фази виробництва благ	- класичний підхід «виготовляти чи купувати»; - договірні зв'язки зазвичай з одним партнером; - переміщення частин виробництва за межі підприємства
Багатонаціональне підприємство	Міжнародна, іноді глобальна діяльність підприємств для отримання вигоди від розширення масштабів виробництва чи асортименту продукції	- правова угода між підприємствами; - загальна господарська політика	- правова одиниця на тривалий термін; - стабільність складу партнерів; - слабка ринкова рухливість

Під час розгляду проблем та умов створення віртуальних організацій доцільно зауважити, що перш ніж втілити ідею віртуалізації, як перший крок рекомендується дослідити можливості галузі (чи ринку) для роботи віртуальної організації. Предметом аналізу мають стати рівень глобалізації галузі, терміни, розміри витрат, можливість гнучкої поведінки, рівень якості продукції та інноваційний потенціал. Що ясніше виражені критерії за результатами аналізу, то більше галузь придатна для віртуалізації виробництва благ.

Після ухвалення принципового рішення про створення віртуальної організації необхідно отримати відповіді на низку запитань. На першому місці постають потреби в додаткових ресурсах і здібностях. Щоб визначити їх, необхідно проаналізувати структуру виробництва товарів і послуг від заснування підприємства до його сучасного стану, а також оцінити роль власних компетенцій на кожному етапі виробничого процесу.

Для ухвалення остаточного рішення важливо встановити необхідність співробітництва з партнерами з метою досягнення максимального синергетичного ефекту у межах нової мережі.

Дилема «мережа – партнери» припускає визначення характеру партнерства (окремі особи, групи осіб, підприємства, корпорації), географічних меж вибору партнерів, вимог до них, переліку функцій, які вони повинні виконувати у структурі віртуальної організації. Важливо з'ясувати, як нова мережа вплине на колишні межі організації.

Щодо архітектури мережі, то йдеться про форму, яка надала б змогу якнайкраще досягти цілей виробництва благ за нових умов. Це може бути відкрите партнерство, створене для виконання спеціальних замовлень. Оцінка можливостей діючої комунікаційно-технологічної інфраструктури висуває питання про додаткові капіталовкладення і ризики, пов'язані зі створенням віртуальної мережі.

Партнерські стосунки можуть будуватися по-різному. Можливе їх часткове регулювання на договірній основі, багато ж моментів можуть

виключати формальний підхід і дилема «довіра – договір» зникне сама собою. Підприємство має визначити, як добре воно знає партнерів, наскільки бізнес потребує особистих контактів, чи готове воно відмовитися від владних прерогатив. Також досить важливо з'ясувати рівень залежності партнерів і їх вплив на роботу майбутнього підприємства.

Управління мережею має ґрунтуватися на власних уявленнях про віртуальну організацію. Воно може орієнтуватися на централізовану систему або автономне самоврядування партнерів.

Тенденція розвитку управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції припускає використання проектної моделі бізнесу, за якої усі учасники бізнес-процесу націлені на досягнення результатів в обмежений проміжок часу. Нині підприємства щораз частіше використовують аутсорсинг, під яким розуміють передачу деяких основних або допоміжних бізнес-процесів іншим підприємствам і організаціям. Наприклад, конструювання і виробництво яких-небудь деталей або вузлів передати іншим виробничим підприємствам; технічну підтримку й обслуговування інформаційних систем – IT-підприємствам; транспортування вантажів – логістичним організаціям тощо. За кордоном реалізація проектної моделі припускає використання «мережевого брокера» («Net Broker»), який є інструментом, що формує віртуальну організацію через вибір низки організацій, що відповідають цілям проекту і позначили свою присутність у віртуальній інфраструктурі (рис. 2.5).

Під час управління підприємством через формування віртуальних підприємств (організацій) важливим ресурсом (разом з традиційними чинниками виробництва: праця, капітал, земля) стають знання. Не випадково багато теоретиків нагадують про вступ до нової економіки або інформаційного суспільства (Knowledge Society).

Більшість західних дослідників розглядають знання, як щось обов'язково конкретне і систематизоване – це формалізоване знання. Формалізоване знання (explicit knowledge) може бути висловлене і цифрами, легко викладене і поширене як числа, формули, алгоритмізовані процеси або

загальні принципи. Інакше, знання можна витлумачувати як синонім до комп'ютерної мови, хімічної формули або зведення загальних правил [57].

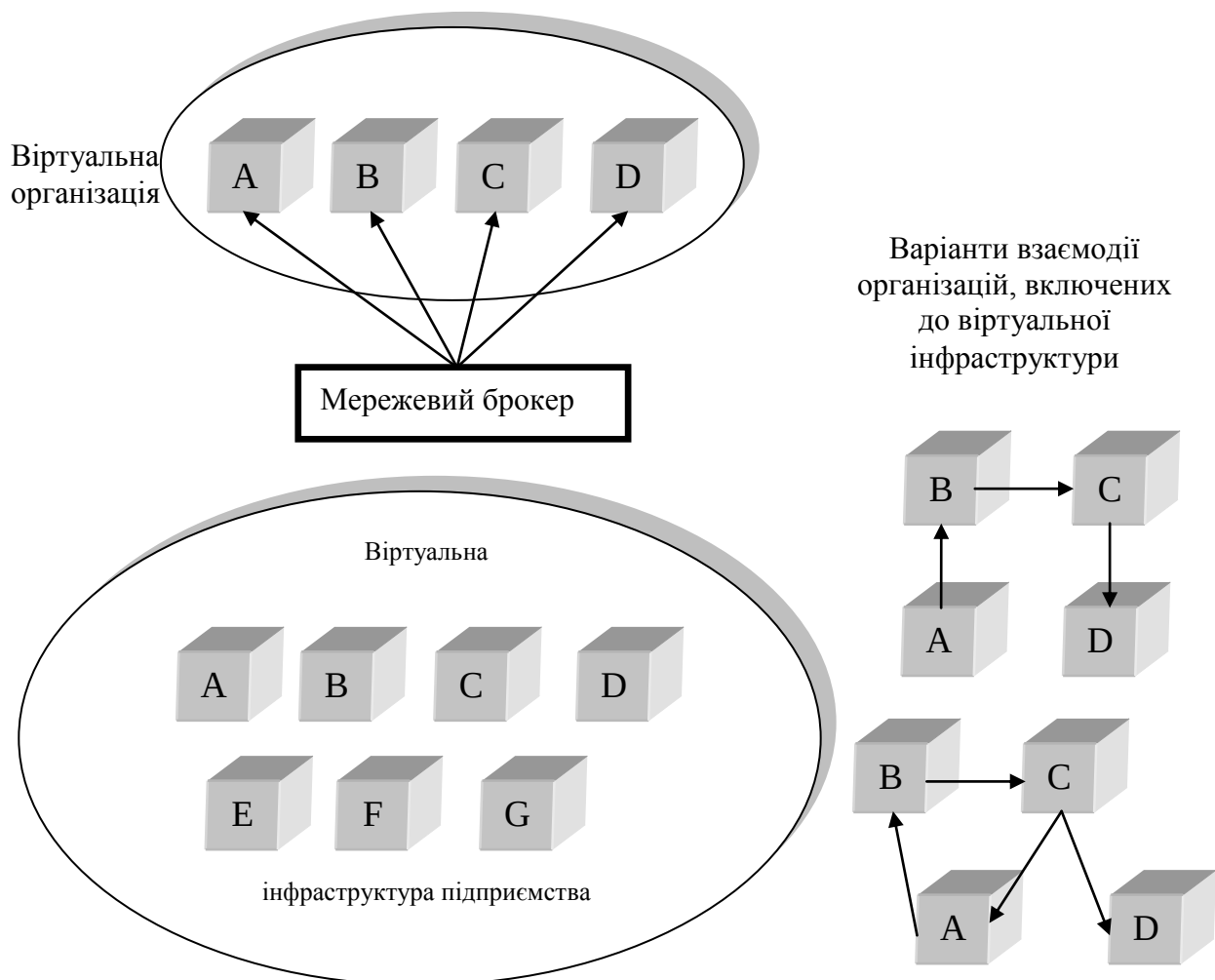


Рис. 2.5. Принцип побудови віртуальної інфраструктури підприємства з використанням «мережевого брокера» [Складено автором]

Проте відомі японські дослідники вважають, що виражене словами і цифрами знання – це лише верхівка айсберга, а знання професійне здебільшого не формалізоване, тобто не є чимось, що легко побачити та пояснити. Неформалізоване знання (tacit knowledge) існує на рівні індивідуума і формалізується погано, що ускладнює його передачу кому-небудь і використання ким-небудь окрім власника. Таким чином, у неформалізованому знанні можна виділити два аспекти. Перший аспект – технічний, що включає повсякденні та важко визначувані навички або уміння, об'єднані поняттям

«ноу-хау». Робітник високої кваліфікації, наприклад, упродовж багатьох років праці власними зусиллями виробляє «чуття кінчиками пальців», але часто він не в змозі сформулювати технічні принципи, які використовує.

Формалізоване знання може бути легко оброблене комп'ютером, передане електронними засобами зв'язку або збережене у базах даних. Але інтуїтивна і суб'єктивна природа неформалізованого знання ускладнює процес передачі та сприйняття його будь-яким чином – систематично чи логічно.

Знання – це цілеспрямоване координування дій. Його єдиний доказ або спосіб демонстрації полягає в досягненні мети. Якість знання може бути оцінена за якістю досягнення (його продукту) або якістю координування (його процесу), особливо якщо втручаються неконтрольовані чинники.

Найпростішу систематику основних форм знань, як її представив М. Желєзни, подано у табл. 2.13 [53].

Таблиця 2.13

Систематика знань (за М. Желєзни)

Систематика знань	Технологія	Результат	Мета
Дані	Електронна обробка даних	Неможливо почати справу	Мати уявлення (але нічого не знати)
Інформація	Інформація для управління процесом	Ефективність	Знати – що
Знання	Система підтримки ухвалення рішень (СПР), експертна система (ЕС), система управління знаннями (СУЗ)	Дієвість	Знати – як

Їх логічний розвиток подано зверху донизу, з поступовим збільшенням охоплення мети. Наприклад, відомості (чи дані) – найпростіші елементи знання, їх мета незрозуміла і неоднозначна, їм властивий великий ступінь свободи. Інформації властива вища конкретність мети, що включає об'єднання відомостей або даних (+) плюс їх формули і процедури обробки.

Щойно дані перетворено на інформацію, повернути їх до початкового стану важко (так само, як неможливо реконструювати окремі спостереження з їх середньої величини). Інформація – це цілеспрямовано оброблена сукупність даних.

Використовуючи інструментарій інформаційних і телекомунікаційних технологій (Інтернет-технологій), має бути створено систему Web-ресурсів на основі наукових консультаційних центрів, інформаційних порталів і спеціалізованих торгових майданчиків високих технологій. Це надасть змогу створити розподілені (мережеві) системи управління виробничим циклом створення і виробництва нової техніки, що забезпечують безперервний зв'язок між замовниками і виробниками, партнерами, споживачами і клієнтами.

Створення інформаційно-комунікаційної структури підприємства сприяє розв'язанню таких завдань:

- побудову єдиного інформаційного простору, що зв'язує різні територіально розподілені підприємства;

- заснування єдиного співтовариства зацікавлених учасників ринку промислової і науково-технічної продукції з розвитку мережових технологічних комплексів для розробки та прискореної підготовки виробництва інноваційних виробів машинобудування;

- налагодження єдиної розподіленої міжгалузевої і міжрегіональної інфраструктури для впровадження CALS-технологій на усіх етапах життєвого циклу продукції;

- створення торгових майданчиків для можливості укладення договорів про співробітництво і комерційне партнерство між різними учасниками (членами) віртуальної організації;

- реалізація баз даних (БД) і баз знань (БЗ), що забезпечують збір, зберігання і обробку інформації про користувачів системи, підприємств-учасників спільних проектів, дані про нові технології, комерційну та маркетингову інформацію;

реалізація на замовлення спеціалізованих інформаційних ресурсів як конструкторсько-технологічних баз даних (БД) і баз знань (БЗ) з нових технологій і нових видів устаткування для промислових підприємств, а також – розв’язання інших завдань, виявлених під час проведення НДДКР та підготовки виробництва нових видів продукції.

Віртуальна організація як система організаційно-технічна, що містить інформаційні підсистеми класу E-intelligence, має перспективи для тиражування в олійно-жировій галузі в Україні. Аналітичні системи та інформаційні сховища, своєю чергою, стають найважливішими ланками систем управління бізнесом – ERP нового покоління.

Проте під час застосування подібних форм організації підприємств, які щораз більше розширюються, постає проблема обміну і застосування технологічних знань, а це становить основу віртуальної організації. У сучасному управлінні такі проблеми вирішуються за допомогою застосування методики Управління Знаннями (Knowledge Management), як комплексного підходу до формування універсального багатозадачного середовища управління організацією (підприємством). Основна стратегія, що застосовується під час проектування Систем Управління Знаннями (СУЗ) – стратегія кодифікації, яка забезпечує відділення, переробку і доступ до інформації, не прив’язуючись до її носіїв (експертів предметної сфери).

З погляду підвищення ефективності управління підприємством на основі інформаційних та Інтернет-технологій фундаментальним дослідженням є робота М. Кастельса, в якій він сформулював цілісну теорію впливу інформаційних технологій на суспільство й підприємство окремо. Основною тезою цієї теорії є припущення про виникнення економіки, засноване на величезних об’ємах інформації, які, завдяки інформаційним та Інтернет-технологіям, можуть бути вчасно оброблені. Таку економіку прийнято називати інформаційною економікою, а суспільство – інформаційним.

Інформаційній економіці властиве накопичення знань; збільшення інформаційних потоків; зниження комунікаційних витрат; прискорення

інноваційних процесів; зміна структури податкового тягаря; цілкова реорганізація бізнесу; зміна в усіх секторах національної і глобальної економіки; виникнення нових теорій економічного розвитку; формування віртуального ринкового простору; висока швидкість звернення до клієнтів і партнерів; формування метаринків; побудова мережових стосунків із залученням малого бізнесу до проектів, що здійснюються великими підприємствами; аутсорсинг функцій і послуг; низькі витрати під час переключення на інших ділових партнерів.

Технологічні можливості у галузі інформаційних технологій надають змогу принципово по-новому розвивати підходи до підвищення ефективності управління підприємствами олійно-жирової галузі в Україні. Проте при цьому виникають такі завдання формування організаційно-методичного забезпечення управління підприємством на основі сучасних ІТ, як:

- визначення критеріїв вибору КІС для підприємств олійно-жирової галузі;

- розробка науково обґрунтованого підходу до формування стратегії розвитку КІС для підприємств олійно-жирової галузі;

- формування типового складу організаційного забезпечення функціонування КІС на підприємствах олійно-жирової галузі (регламенти, методики та ін.);

- визначення необхідного і достатнього складу завдань КІС для ефективного управління підприємствами олійно-жирової галузі;

- формування підходу до вибору КІС для підприємств олійно-жирової галузі, згідно із завданнями управління;

- розробка критеріїв і методики оцінки організаційно-технічної ефективності функціонування КІС на підприємствах олійно-жирової галузі.

Рішення названих вище завдань можливе за допомогою вибору керівництвом підприємств олійно-жирової галузі одного або декількох напрямів формування і розвитку ІС для підвищення ефективності управління:

- поглиблення інтеграції КІС з системами електронного бізнесу;

розвиток КІС у напрямі стандарту ERP-II, що забезпечує співпрацю з різними діловими партнерами, включаючи конкурентів за спільного проектування та виробництва інноваційних виробів;

використання аутсорсингу, пов'язаного, передусім, з передачею функцій з технічної підтримки й обслуговування інформаційних систем підприємства спеціалізованим ІТ-організаціям;

створення інформаційно-комунікаційного середовища, що забезпечує обмін інформацією між структурними підрозділами підприємства (у тому числі, територіально віддаленими), діловими партнерами з використанням інформаційних систем різних виробників;

втілення в інформаційну систему підприємства функціонального програмного забезпечення, що підтримує управління міжкорпоративними бізнес-процесами;

створення і підтримка в актуалізованому стані нормативно-довідкової бази (корпоративного словника), що є передумовою єдиного трактування всіх термінів, пов'язаних з методологією впровадження ІТ у процеси управління підприємством.

2.3. Критерії класифікації інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової продукції

У межах згаданого параграфа обґрунтовано підходи до класифікації інформаційних та Інтернет-технологій, що використовуються для підвищення ефективності управління підприємством. З цією метою подано критерії, на основі яких автор класифікував інформаційні системи та Інтернет-технології. Без ретельно здійсненої класифікації не можливе вирішення завдань, що

виникають під час підвищення ефективності управління підприємством, зокрема, вибір програмного забезпечення та ІТ-технологій, що розвивають існуючу інформаційну систему підприємства, оцінка організаційно-економічної ефективності функціонування інформаційних та Інтернет-технологій на підприємстві тощо. Здійснену класифікацію інформаційних систем та Інтернет-технологій, що розглядають як засоби управління, покладено в основу розробленої методики використання матричних моделей для вибору інформаційних та Інтернет-технологій, які використовують як інструмент підвищення ефективності управління.

У межах дисертаційного дослідження підвищення ефективності управління підприємствами розглядається крізь призму інформаційної інфраструктури. Під останньою розуміють систему елементів, що забезпечують функціонування розвитку підприємства у частині задоволення потреб в інформації підприємства, його підрозділів, менеджерів, споживачів, замовників, клієнтів, працівників, партнерів тощо. Таким чином, йдеться про методичні підходи щодо створення інформаційно-комунікаційного простору підприємства. У широкому розумінні інформаційний простір підприємства – це середовище отримання і використання інформації.

Практична побудова інформаційної інфраструктури підприємства здійснюється як її інформаційна система, у складі якої виділяють:

дані і відповідні програмні засоби їх збереження та обробки для використання як у межах підприємства, так і поза його межами, а також регламентуючі документи (т. з. інфраструктура даних);

персонал, що обслуговує інформаційну систему, і консультанти, що беруть участь, з метою забезпечення її ефективного функціонування, об'єднані у певну структурну одиницю (ІТ-підрозділ);

технічна інфраструктура та програмна інфраструктура [105].

Автор запропонував класифікацію інформаційних систем та Інтернет-технологій (табл. 2.14).

Класифікація інформаційних систем та Інтернет-технологій, що використовується як інструмент для підвищення управління підприємством олійно-жирової галузі [Складено автором]

№ з/п	Класифікаційна ознака критерію	Класифікаційна група, що виділяється
1	2	3
1	За основними функціональними зонами діяльності підприємства	1.1. Інформаційні системи/технології, що використовуються у виробничій діяльності 1.2. Інформаційні системи/технології, що використовуються у маркетинговій діяльності 1.3. Інформаційні системи/технології, що використовуються у логістичній діяльності 1.4. Інформаційні системи/технології, що використовуються у фінансово-обліковій діяльності 1.5. Інформаційні системи/технології, що використовуються в управлінні персоналом 1.6. Інші інформаційні системи/технології
2	За характером інформації, що надається для виконуваних функцій	2.1. Інформаційні системи/технології, що представляють інформацію в агрегованому вигляді 2.2. Інформаційні системи/технології, що представляють деталізовану інформацію 2.3. Інформаційні системи/технології, що підтримують транзакційні функції 2.4. Інформаційні системи/технології, що виконують консолідуючі функції
3	За рівнем управління (підтримка управлінських рішень)	3.1. Інформаційні системи/технології стратегічного рівня 3.2. Інформаційні системи / технології функціонального (тактичного) рівня 3.3. Інформаційні системи/технології оперативного (операційного) рівня
4	Залежно від вимог інформаційної безпеки і категорій оброблюваної інформації	4.1. Інформаційні системи / технології, що потребують захисту 4.2. Інформаційні системи / технології, які використовуються для обробки інформації, що містить конфіденційні відомості (комерційну таємницю) 4.3. Інформаційні системи / технології, які використовуються для обробки інформації, яка містить відомості обмеженого доступу (поширення) 4.4. Інформаційні системи / технології, які використовуються для обробки відкритої інформації
5	Взаємодія інформаційної системи із зовнішніми мережами	5.1. Автономні інформаційні системи, що не мають виходу у зовнішню мережу 5.2. Локальні інформаційні системи, що використовують захищені канали передачі даних 5.3. Локальні інформаційні системи, що використовують відкриті канали передачі даних 5.4. Розподілені інформаційні системи, що використовують захищені канали передачі даних 5.5. Розподілені інформаційні системи, що використовують відкриті канали передачі даних 5.6. Бек-офісні інформаційні системи/технології, що забезпечують внутрішнє функціонування підприємства, не пов'язане із взаємодією з

1	2	3
		клієнтами 5.7. Фронт-офісні системи 5.7.1. Транзакційні системи 5.7.2. Web-представництва
6	За способом створення інформаційної системи	6.1. Розробка інформаційної системи «під себе» 6.2. Використання готового рішення, що придбано як прототип (референтна модель) 6.3. Використання готових рішень класу пакетів прикладних програм 6.4. Використання послуг сторонніх підприємств для інформаційного обслуговування або оренди інформаційних систем / технологій (Web-хостинг)
7	За підходом до автоматизації	7.1. Хаотичний 7.2. Локальний – не інтегрована інформаційна система, що використовується для автоматизації окремих управлінських функцій або діяльності окремих підрозділів підприємства 7.3. За напрямом – функціональна інтегрована інформаційна система, за якої повністю автоматизується одна або декілька функцій управління 7.4. Комплексний – інтегрована автоматизація стратегічної бізнес-одиниці, окремого підприємства, холдингу або підприємства загалом
8	За орієнтацією при створенні й обслуговуванні інформаційних систем	8.1. Орієнтація на інформаційний аутсорсинг (консалтингові послуги) 8.2. Орієнтація на інсорсинг (власну силу)
9	За формою організації інформаційної системи/технології	9.1. Централізована 9.2. Децентралізована 9.3. Гібридна
10	За орієнтацією інформаційних систем/технологій на тип знань, які використовуються на підприємстві і формалізації виконуваних управлінських процедур	10.1. Інформаційні системи/технології, орієнтовані на роботу з формалізованими знаннями 10.2. Інформаційні системи/технології, орієнтовані на роботу з неформалізованими знаннями 10.3. Інформаційні системи/технології, що супроводжують і підтримують операції працівників 10.4. Інформаційні системи/технології, що породжують стандартизовані алгоритми рішення завдань управління підприємством 10.5. Інформаційні системи/технології, що налагоджуються власноруч 10.6. Інформаційні системи/технології, частково або повністю замінюють працівників на оперативному або тактичному рівнях управління
11	За поточною та майбутньою залежністю інформаційних систем від інформаційних технологій	11.1. Високопоточна залежність / низька майбутня залежність («ключові інформаційні системи») 11.1.1. Складські системи 11.1.2. Системи управління виробництвом 11.1.3. Білінгвові системи 11.2. Низька поточна залежність / низька майбутня залежність («допоміжні інформаційні системи») 11.2.1. Інформаційні системи бухгалтерського обліку 11.2.2. Кадрові інформаційні системи тощо 11.3. Висока поточна залежність / висока майбутня залежність («стратегічні інформаційні системи») 11.3.1. Системи для аналізу і прогнозування стану ринку 11.3.2. Системи електронного обміну даними з діловими партнерами (ERP II)

1	2	3
		11.4. Низька поточна залежність / висока майбутня залежність («потенційні інформаційні системи») 11.4.1. Експертні системи 11.4.2. Системи інтелектуальної підтримки прийняття рішень тощо
12	За версією реалізації інформаційної системи	12.1. Онлайнова версія інформаційної системи 12.2. Офлайнова версія інформаційної системи (для вищого керівництва з можливістю оновлення на відповідну дату)

Як перший критерій класифікації ІС / ІТ, що використовуються як інструменти підвищення ефективності управління підприємством автор пропонує вибрати «за основними функціональними зонами діяльності підприємства». Це вибір обумовлений тим, що одним з елементів моделі інформаційної системи підприємства є «функціональне програмне забезпечення». З переліку запропонованих автором атрибутів, що характеризують відповідний елемент інформаційної системи, важливо визначити, які з них найбільшою мірою задовільняють сфери функціонального дефіциту з виробничої, маркетингової, логістичної, фінансово-облікової й іншої діяльності підприємства. Проте на ринку програмних продуктів можуть пропонуватися і готові системи типу CRM. Зважаючи на поданий автором опис відповідного атрибуту, вищому керівництву підприємства необхідно визначитися що істотно розвиває інформаційну систему, яка існує на підприємстві.

Другий критерій класифікації інформаційних систем та Інтернет-технологій, що використовують як інструменти для підвищення ефективності управління підприємством, обрано «за характером інформації, що надається для виконуваних функцій».

Згаданий вибір пов'язаний з потребою у розвитку четвертого елементу моделі інформаційної системи підприємства, який має назву «Програмне забезпечення для перетворення даних під час подання накопиченої інформації». Для вищого керівництва підприємства найвищою цінністю є агрегована і консолідована інформація, тому на ринку програмних продуктів

необхідно обрати інформаційні й Інтернет-технології, що надають саме цю властивість інформації.

Інформаційна система / технологія, що надає деталізовану інформацію, здебільшого використовується менеджерами філій, дочірніх підприємств, нижчою і середньою ланками, і їх оптимальний вибір задовольнятиме атрибуту «Сховище даних», розвиваючи четвертий елемент моделі інформаційної системи. Виділена у межах цього критерію класифікаційна підгрупа «Інформаційні системи / технології, що підтримують транзакційні функції» також сприяє розвитку четвертого елементу інформаційної системи підприємства завдяки відповідності головному атрибуту «Аналітичні засоби і технології».

Вибір третього критерію класифікації інформаційних систем та Інтернет-технологій «за рівнем управління (підтримка управлінських рішень)» важливий для розвитку третього елементу моделі інформаційної системи «Програмне забезпечення для аналізу накопиченої інформації». Інформаційна система стратегічного і, головним чином, тактичного рівня представлена на ринку програмних продуктів, що відповідає такому атрибуту, як «Автоматизована інформаційна система». Під час реалізації підприємствами великої кількості інвестиційних й інноваційних проектів (у тому числі, у межах віртуального об'єднання) обрані за цим критерієм інформаційні системи / технології уможливають підвищення ефективності управління.

Виділений вище критерій класифікації інформаційних систем та Інтернет-технологій, що використовується як інструменти для підвищення ефективності управління підприємством, економічно виправданий, оскільки втрати підприємства від витоку інформації, що становить комерційну таємницю, значні. Враховуючи активне використання Інтернету для здійснення взаємодії з різними діловими партнерами, вибір інформаційних систем та Інтернет-технологій, що створюють передумови для надійного захисту конфіденційної інформації (інформації обмеженого доступу) надасть змогу активно розвивати і удосконалювати п'ятий елемент моделі

інформаційної системи підприємства «Програмне забезпечення для організації потоків зовнішньої інформації». Запропонований нижче критерій «взаємодія інформаційної системи із зовнішніми мережами» обраний не випадково, оскільки підприємство досить часто є учасником різних інтеграційних об'єднань або технологічних ланцюжків.

Відбір інформаційних технологій, представлених на ринку програмного забезпечення, що використовують канали передачі даних різних рівнів захисту, розвиває другий елемент «програмне забезпечення для аналітики» і п'ятий елемент «програмне забезпечення для організації потоків зовнішньої інформації» моделі інформаційної системи. Визначення ступеня автономності, локальності й розподіленості інформаційних систем надасть змогу підвищити ефективність управління підприємством з мінімальними витратами.

Запропонований автором критерій класифікації «за способом створення інформаційної системи» визначає, на яких принципах розвиватиметься інформаційна система підприємства для здійснення підтримки стратегії, що реалізується: Web-хостинг, референтні моделі тощо. Необхідно зазначити про те, що обраний комплекс послуг розвиває всі п'ять елементів моделі інформаційної системи підприємства загалом.

Критерій «за підходом до автоматизації» автор пропонує, зважаючи на міркування ефективного розвитку інформаційної системи на основі першого елементу «функціональне програмне забезпечення». Враховуючи, що підприємство може мати складну організаційну структуру управління і різні рівні автоматизації у кожному зі своїх підрозділів, виділення програмних продуктів, які автоматизують певну функцію або діяльність спеціалізованого підрозділу, дозволить відмовитися від непривабливих варіантів використання фінансових коштів із IT-бюджету.

Критерій класифікації «за орієнтацією під час створення й обслуговування інформаційних систем» орієнтує керівництво підприємства у виборі тих або інших інформаційних технологій звертати увагу і на пакет

інформаційних послуг з їх обслуговування, що надаються.

Використання інсорсингу або аутсорсингу у функціонуванні інформаційної системи підприємства є актуальним, коли йдеться про економію фінансових ресурсів, що витрачаються на утримання та супровід інформаційної системи.

Перший, третій і п'ятий елементи моделі інформаційної системи підприємства, подані у параграфі 1.3 дисертації, розвинені на основі запропонованого критерію.

Критерій класифікації «за формою організації інформаційної системи / технології» сприяє у розвитку усіх п'яти елементів інформаційної системи підприємства. При цьому, залежно від того, про яку стратегію управління йдеться (глобальну, функціональну або операційну), вибір інформаційної системи на ринку програмного забезпечення здійснюється з позиції наявних функціональних можливостей з погляду централізації і децентралізації.

Згаданий вище критерій розвиває перший, другий і третій елементи моделі інформаційної системи підприємства. Висунення критерію виправдане з тих позицій, що низка інформаційних систем потребує певної формалізації бізнес-процесів підприємства або взагалі якісної їх зміни під можливості інформаційної системи. Тому, виділення інформаційних систем на ринку програмного забезпечення, що адаптуються під існуючі у межах підприємства схеми ведення бізнесу з використанням ІТ-технологій, принципово важливе.

Враховуючи особливості виробничих та інших процесів у межах підприємства, клас інформаційних систем, які налаштовують вручну, підтримують стандартні типові виробничо-господарські операції і роботу з неформалізованими знаннями, є досить важливим під час підвищення ефективності управління підприємством.

Критерій класифікації «за поточною та майбутньою залежністю інформаційних систем від інформаційних технологій» також розвиває усі п'ять елементів моделі інформаційної системи підприємства.

Введення критерію здійснюється з метою виявлення того, наскільки

висока або низька залежність, властива ключовим, допоміжним, стратегічним і потенційним інформаційним системам, що функціонують у межах інформаційної системи підприємства.

Здійснена класифікація пропонованих на ринку програмного забезпечення інформаційних систем за даним критерієм надаватиме змогу не лише підвищити ефективність управління підприємством у частині основного бізнесу, але і стратегічно розвивати саму інформаційну систему.

Критерій «за версією реалізації інформаційної системи» розвиває перший елемент моделі інформаційної системи підприємства. Вибір програмних продуктів, здійснений за визначеним критерієм, важливий, і першою чергою, для вищого керівництва підприємства.

Необхідно зазначити, що запропонована вище класифікація інформаційних систем та Інтернет-технологій, які використовуються як інструменти для підвищення ефективності управління підприємством, важлива у частині формування інфраструктури даних.

Ця класифікація є підставою для розробки та успішного впровадження на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» корпоративної інформаційної системи. Програмна інфраструктура на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» (включаючи головне підприємство, філії, дочірні підприємства тощо) має бути стандартизована відносно складу програмного забезпечення, що використовується (рис. 2.6, Додаток В).

В узагальненому вигляді підхід до класифікації інформаційних систем та Інтернет-технологій для підвищення ефективності управління підприємством автор подав на рис. 2.7 (Додаток Д).

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами проробленого дослідження можна зробити такі висновки.

Ефективне виробництво високоякісної олії можливе лише на спеціалізованих переробних підприємствах, а діяльність малих олійниць з переробки насіння є тимчасовою, зумовленою потребою виживання та підтримання фінансового стану сільськогосподарськими товаровиробниками. У 2011 р., порівняно з попереднім періодом, екстракційні заводи збільшили використання потужностей на 11,6%, а пресові заводи зменшили на 13,7%. Високі показники виходу продукції є результатом характеристик обладнання, високого рівня технологічних процесів, якості праці персоналу, а також олійності використовуваного насіння.

Висвітлено існуючий інструментарій управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції з використанням інформаційних та Інтернет-технологій.

Сформульовано типові завдання, які визначають концептуальний підхід щодо вибору рішення відносно інформаційних та Інтернет-технологій для підприємств олійно-жирової галузі.

Розроблено підхід до класифікації інформаційних та Інтернет-технологій, що сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством олійно-жирової галузі, сформульовані основні критерії класифікації і подано перелік класифікаційних груп.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА РИНКУ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ПРОДУКЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Організація впровадження сучасних інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно- жирової продукції

У межах поданого розділу розглянуто процеси й етапи впровадження інформаційної системи в управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції, а саме у діяльність ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

Під час проробленого дисертаційного дослідження було встановлено, що корпоративна інформаційна система є ядром створення інформаційно-комунікаційного середовища підприємства й інтеграції різного прикладного програмного забезпечення, зокрема, Інтернет-технологій і інформаційних систем. У зв'язку з цим, важливим є визначення основних учасників процесу впровадження корпоративної інформаційної системи на підприємстві, критеріїв її вибору та розробка методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління, які ґрунтуються на альтернативних варіантах стратегії впровадження корпоративної інформаційної системи у діяльність підприємства.

З огляду на здійснений аналіз дієвості і тривалості впровадження корпоративної інформаційної системи різними підприємствами, а також ґрунтуючись на теоретичних дослідженнях цього питання, автором запропоновано еталонний процес упровадження корпоративної інформаційної системи і різні підходи до організації цього процесу залежно від специфіки діяльності підприємства, запропоновано методичні підходи до

організаційного забезпечення впровадження корпоративної інформаційної системи.

Підвищення ефективності управління, що засноване на формуванні і розвитку інформаційних технологій, і, зокрема, Інтернет-технологій, потребує особливого підходу до формалізації всіх бізнес-процесів підприємства і опису їх відповідно до певних стандартів. На прикладі автоматизації підсистеми управління збутом на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» подано основні етапи створення єдиного інформаційного простору з можливістю інтеграції даних, розподілених за різними каналами.

На ринку інформаційних і телекомунікаційних технологій доцільно виділити таких учасників:

1. Виробники корпоративних інформаційних систем.
2. Офіційні дистриб'ютори корпоративної інформаційної системи.
3. Системні інтегратори – це підприємства, що здійснюють впровадження корпоративної інформаційної системи підприємства.

Під час вибору інтегратора рекомендовано враховувати два чинники:

компетенція та досвід автоматизації підприємств аналогічних галузей або конкретних бізнес-процесів;

перелік професійних послуг, що надаються (консалтинг, оптимізація бізнес-процесів, управління проектами, оцінка ефективності впровадження корпоративної інформаційної системи, навчання персоналу замовника).

4. Консалтингові організації, що надають консультації щодо роботи з корпоративною інформаційною системою підприємства.

5. Постачальники прикладних послуг (оренда прикладного програмного забезпечення) або ASP – Application Service Provider. Провайдер прикладного програмного забезпечення встановлює спеціалізоване, програмне забезпечення на свій сервер і за певну орендну плату надає доступ до нього підприємствам. Підприємство, що зацікавлене у відповідному програмному забезпеченні, звільняється від необхідності встановлення програмного забезпечення на свої комп'ютери, його оновлення, резервного копіювання й

інших дій, пов'язаних із супроводом інформаційної системи. Орендна плата стягується за кожне звернення до системи, встановленої у постачальника прикладного програмного забезпечення.

6. Провайдери торгових послуг або CSP-commerce.

7. Провайдери Інтернет-послуг з підключення (або ISP – Internet Service Provider).

8. Постачальники послуг управління в галузі інформаційних технологій (або MSP – Management Service Provider).

Під час вибору виробника корпоративної інформаційної системи автором рекомендовано звертати увагу на такі показники:

- тривалість функціонування підприємства-виробника у цьому бізнесі;
- кількість підприємств-партнерів, які працюють у напрямку впровадження корпоративної інформаційної системи в Україні;
- чисельність працівників в українському представництві підприємства;
- кількість інсталяцій усього, у тому числі, у межах України;
- кількість користувачів, що припадає у середньому на одну інсталяцію;
- рівень локалізації основних модулів (%);
- термін впровадження корпоративної інформаційної системи підприємства (років);
- можливості сполучення з автоматизованими системами управління технологічними процесами (АСУТП), системами автоматизованого проектування (САПР) та іншими модулями, програмами, що функціонують у межах підприємства (автоматизація складу, виробництва).

Важливими критеріями корпоративної інформаційної системи є:

- вартість корпоративної інформаційної системи підприємства;
- ціна консалтингу, що пов'язана із впровадженням і супроводом корпоративної інформаційної системи. Вона може коливатися у межах від 100% до 500% від вартості корпоративної інформаційної системи підприємства;
- ціна ліцензії залежно від кількості користувачів;

ціна навчання користувачів корпоративної інформаційної системи залежить від маркетингової політики підприємства або консалтингового підприємства.

Рекомендується дотримуватися наступного еталонного процесу впровадження ERP-системи у діяльність підприємства:

I крок: розробка стратегії автоматизації діяльності підприємства;

II крок: здійснення аналізу економічної діяльності підприємства;

III крок: реорганізація діяльності підприємства.

Зокрема. стратегія автоматизації повинна включати наступні п'ять складових:

цілі – це галузі діяльності підприємства і послідовність, в якій вони будуть автоматизовані;

спосіб автоматизації – за ділянками, напрямками або комплексна автоматизація;

довгострокова технічна політика – це комплекс внутрішніх стандартів, які підтримуються на підприємстві;

обмежування – тимчасові, фінансові, технічні, трудові тощо;

процедура управління змінами плану.

Стратегічний план автоматизації рекомендується складати з урахуванням таких чинників:

середній міжзмінний період технологій основного виробництва;

середня тривалість життя продуктів, які випускає підприємство;

анонсовані довгострокові плани постачальників технічних рішень у перспективі їх розвитку;

стратегічний план розвитку підприємства, який включає злиття, приєднання, зміну чисельності і номенклатури продукції, що випускається.

У процесі автоматизації діяльності підприємства необхідно звертати увагу на досягнення цілей у такій пріоритетності:

зниження собівартості продукції;

збільшення кількості продукції, що випускається, або асортименту;

скорочення циклу розробки нової продукції (товарів, послуг) і, як наслідок, виходу на ринок;

перехід від виробництва на склад до виробництва під конкретного замовника з урахуванням індивідуальних вимог.

До типових проблем, що виникають у розробці стратегії автоматизації, варто віднести:

стан ринку інформаційних технологій;

визначення ефективності вкладень в інформаційні технології;

необхідність реорганізації діяльності підприємства під час впровадження інформаційних технологій.

Надалі для впровадження і вибору корпоративної інформаційної системи необхідно провести збір і аналіз інформації про діяльність підприємства у формалізованому вигляді. Залежно від обраної стратегії автоматизації технології збору і надання інформації можуть бути різними, але аналіз діяльності підприємства має вирішуватися побудовою набору моделей, що відповідають стандартам IDEF.

В обґрунтуванні реорганізації діяльності підприємства, автор пропонує наступні підходи, що уможливають ефективну реалізацію стратегії впровадження корпоративної інформаційної системи у виробничо-господарську діяльність підприємства:

1) комплексний підхід;

2) підхід «пряме впровадження»;

3) підхід «горизонтальне тиражування»;

4) підхід «інформаційний консалтинг користувача, що керує впровадженням самостійно».

Щодо комплексності, то послідовність основних його етапів у межах згаданого підходу автор подав на рис. 3.1.

I етап. Експрес-діагностика виробничо-господарської діяльності підприємств на ринку олійно-жирової продукції.



Рис 3.1. Послідовність етапів технології впровадження корпоративної інформаційної системи на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»
[Розробка автора]

Метою етапу є спільне ухвалення ключових рішень щодо ініціації проекту автоматизації. Рекомендований склад робіт з діагностики подано у табл. 3.1.

**Склад і результати робіт з експрес-діагностики на ПАТ«Чернівецький
олійно-жировий комбінат» [Розробка автора]**

№ з/п	Найменування робіт	Результат робіт
1	Опитування посадових осіб підприємства на чолі з керівником для з'ясування проблем існуючої системи управління і побажань щодо її вдосконалення і розвитку процесів (систем) управління	Документ «Звіт з експрес-діагностики», що включає: уточнені цілі і завдання автоматизації; короткий опис предмета бізнесу; схеми і короткий опис організаційної структури підприємства; опис проблем і слабких місць в існуючій системі управління підприємством; проектні ризики, аналіз ймовірності реалізації проекту; пропозиції щодо методів і засобів вирішення проблем з використанням обраної корпоративної інформаційної системи; запропонована технологія побудови інформаційної системи управління підприємством, вартість рішення; базові підходи до ведення проекту і регламенту проектних робіт.

II етап. Підготовчий.

Метою поданого етапу є напрацювання єдиного підходу підприємства, яке впроваджує корпоративну інформаційну систему, щодо спільного управління проектними роботами і взаємодії учасників проекту, висвітлення та закріплення спільних рішень в основному організаційному документі проекту – Статуті проекту (табл. 3.2).

Навчання ключових користувачів корпоративної інформаційної системи розпочинається за умови підготовленого підприємством комп'ютерного відділу. Підприємство, яке вирішило впровадити корпоративну інформаційну систему, має забезпечити присутність ключових користувачів на заняттях відповідно до затверджених планів-графіків. До складу Робочої групи має входити значна кількість керівників. Виїзд всього складу робочої групи недоцільний. Підготовку у межах підприємства, що займається впровадженням, рекомендується організувати для Технічних адміністраторів, IT-адміністраторів, а також делегованих членів Робочої

групи. Інші члени Робочої групи у цьому випадку проходять підготовку у складі Ключових користувачів.

Таблиця 3.2

**Склад і результати робіт підготовчого етапу впровадження
корпоративної інформаційної системи у виробничо-господарську
діяльність на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»
[Розроблено автором]**

№ з/п	Найменування робіт	Результат робіт
1	2	3
1.	Формування засад для спільної роботи Управлінської ради і Робочої групи	Протокол наради
2.	Проведення початкових загальних зборів	Наказ по підприємству про початок впровадження корпоративної інформаційної системи
3.	Навчання членів Робочої групи технології проектних робіт, атестація	Атестаційний лист, атестати
4.	Розробка Статуту проекту:	Документ «Статут проекту» у складі:
	а) Розробка детальної технологічної схеми проекту	Розділ «Технологічна схема проекту»
	б) Визначення організаційних і функціональних меж проекту	Розділ «Межі проекту»
	в) Розробка організаційної структури проекту і функціональних обов'язків органів управління	Розділ «Організаційна структура проекту»
	г) Розробка регламентів управління проектом	Розділи «Процеси і регламенти управління проектом»
	д) Визначення складу робіт етапів і формальних регламентів приймання-передачі результатів робіт	Розділ «Склад проекту і перелік контрольних точок»
5.	Узгодження плану-графіку підготовки ключових користувачів у межах підприємства, що впроваджує корпоративну інформаційну систему	План-графік
6.	Навчання і атестація ключових користувачів в офісі підприємства, що впроваджує корпоративну інформаційну систему	Атестаційна відомість, атестати
7.	Підготовка комп'ютерного відділу у межах підприємства, що замовляє впровадження корпоративної інформаційної системи	Акт готовності комп'ютерного відділу до роботи
8.	Узгодження плану-графіку підготовки ключових користувачів у межах підприємства, що впроваджує корпоративну інформаційну систему	План-графік

1	2	3
9.	Навчання і атестація ключових користувачів на підприємстві	Атестаційна відомість, атестати
10.	Підготовка і обладнання Замовником проектного відділу у межах підприємства, що замовляє впровадження корпоративної інформаційної системи	Акт готовності проектної кімнати до роботи

III етап. Передпроектне обстеження.

На етапі передпроектного обстеження рекомендується описувати бізнес-процеси і структури даних підприємства, розробляти і узгоджувати структуру і принципи роботи майбутньої корпоративної інформаційної системи підприємства, приймати спільне рішення щодо розробки Технічного завдання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Склад і результати робіт етапу передпроектного обстеження на ПАТ

«Чернівецький олійно-жировий комбінат»

[Розроблено автором]

№ з/п	Найменування робіт	Результат робіт
1	2	3
Документ «Звіт про передпроектне обстеження», що включає:		
Опис бізнес-процесів і структур даних підприємства		
1	Збір загальних відомостей про підприємство	Розділ «Загальні відомості»
2	Опис видів діяльності підприємства	Розділ «Види діяльності підприємства»
3	Формулювання цілей проекту і передпроектного обстеження	Розділ «Цілі»
4	Опис функціональних і організаційних меж проекту	Розділ «Межі проекту»
5	Опис організаційно-адміністративної, фінансової і територіально-об'єктної структур	Розділи «Структури підприємства»
6	Опис функціональних структур підрозділів, що обстежуються	Розділ «Функціональна структура підрозділів підприємства»
7	Опис класифікаторів бухгалтерського та управлінського обліку, включаючи план рахунків	Розділ «Класифікатори»
8	Аналіз і опис бізнес-процесів	Розділ «Бізнес-процеси»

Продовження табл. 3.3

1	2	3
9	Аналіз і опис існуючої системи автоматизації, рівня комп'ютерної грамотності кінцевих користувачів і опис інфраструктури ІТ-служб підприємства	Розділи за описом інфраструктури існуючої системи автоматизації
10	Збір зразків первинних документів і звітів	Альбом вихідних форм
Аналіз інформаційних потреб керівників		
11	- Аналіз інформаційних потреб керівників - Збір і аналіз існуючої управлінської звітності за керівниками - Збір вимог і побажань керівників до майбутньої системи управлінської звітності і форм інформації щодо ухвалення управлінських рішень - Визначення за альбомом типових управлінських форм підприємства, що замовляє впровадження корпоративної інформаційної системи	Розділ «Аналіз інформаційних потреб осіб, що приймають рішення»
Розробка пропозицій щодо автоматизації і рекомендацій щодо задоволення інформаційних потреб керівників		
12	Розробка пропозицій щодо автоматизації	- Пропозиції щодо автоматизації - Опис завдань автоматизації і пропозиції щодо їх розв'язання з використанням обраної корпоративної інформаційної системи - Пропозиції щодо архітектури функціональних робочих місць (ФРМ) з урахуванням завдань автоматизації підприємства - Пропозиції щодо апаратно-програмного забезпечення - Пропозиції щодо підготовки кінцевих користувачів
13	Розробка рекомендацій щодо задоволення інформаційних потреб керівників	- Розділ «Рекомендації щодо інформаційних потреб керівників» - Перелік та зразки контрольних звітів - Регламенти формування звітів - Регламенти автоматичних повідомлень

У результаті переддоговірної роботи визначається орієнтовна кількість функціональних робочих місць (ФРМ) до автоматизації. Ця цифра є базовою для обчислення попередньої вартості робіт за етапами, наступними після етапу «Розробка технічного завдання».

IV етап. Розробка технічного завдання на корпоративну інформаційну систему. На цьому етапі розробляється і затверджується документ – підстава

до виконання робіт з налагодження корпоративної інформаційної системи підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Склад і результати робіт з розробки технічного завдання на ПАТ

«Чернівецький олійно-жировий комбінат»

[Розроблено автором]

№ з/п	Найменування робіт	Результат робіт
Документ «Технічне завдання на корпоративну інформаційну систему», що включає:		
1	Розробка формальних розділів відповідно до діючих стандартів	Формальні розділи
2	Уточнення переліку бізнес-процесів для постановки завдань з автоматизації	Розділ «Перелік бізнес-процесів»
3	Побудова моделей бізнес-процесів, словників даних «як буде у впровадженні корпоративній інформаційній системі» з виконанням попередніх налаштувань у програмному продукті	Додаток «Звіт про технічне моделювання»
4	Інформаційний опис вихідних форм	Розділ «Опис вихідних форм»
5	Опис конфігурації функціональних робочих місць у корпоративній інформаційній системі і визначення остаточного складу функціональних робочих місць	Розділ «Конфігурація функціональних робочих місць»
6	Формулювання вимог щодо побудови корпоративної інформаційної системи підприємства і опис алгоритмів і методів їх виконання	Розділ «Стратегічні предметні вимоги щодо виконання бізнес-процесів» Розділ «Деталізація предметних вимог у розрізі бізнес-процедур» Розділ «Вимоги до вихідних форм» Розділ «Вимоги до організації і налаштування словників даних» Розділ «Вимоги до налаштування загальносистемних параметрів (організація прав доступу користувачів, конфігурація загальносистемних параметрів тощо)»
7	Визначення вартості робіт за наступними етапами робіт	Остаточний кошторис
8	Розробка програми і методики приймально-здавальних випробувань	Додаток «Програма і методика приймально-здавальних випробувань»

На цьому етапі важливим є залучення фахівців автоматизованої системи управління (АСУ) підприємства на ринку олійно-жирової продукції, що замовляє впровадження корпоративної інформаційної системи для визначення завдань автоматизації.

V етап. Розробка контрольного прикладу.

Етап передбачає розробку контрольного прикладу для перевірки відповідності створеної корпоративної інформаційної системи вимогам технічного завдання, визначення критеріїв ефективності виконання проектних робіт (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Склад і результати робіт з розробки контрольного прикладу
на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»
[Розроблено автором]**

№ з/п	Найменування робіт	Результат робіт
1	Надання підприємством, що займається впровадженням корпоративної інформаційної системи, підприємству, що впроваджує корпоративну інформаційну систему, документа «Вимоги до оформлення і змісту документа «Контрольний приклад» у термін не пізніше 5 днів з моменту затвердження технічного завдання	Акт приймання-передачі документа «Вимоги до оформлення і змісту документа «Контрольний приклад»»
2	Розробка підприємством, що впроваджує корпоративну інформаційну систему, документа «Вимоги до оформлення і змісту документа «Контрольний приклад»»	Документ «Вимоги до оформлення і змісту документа «Контрольний приклад»»
3	Перевірка підприємством, що займається впровадженням корпоративної інформаційної системи, документа «Контрольний приклад» на відповідність своїм вимогам, за необхідності формулювання зауважень. Усунення зауважень підприємством, що впроваджує корпоративну інформаційну систему	Акт про приймання документа «Контрольний приклад» підприємством, що займається впровадженням корпоративної інформаційної системи

Розробка документа «Опис контрольного прикладу» потрібно завершити не пізніше за середину виконання робіт з макетування

корпоративної інформаційної системи підприємства на ринку олійно-жирової продукції.

VI етап. Налагодження і розширення функціональних можливостей корпоративної інформаційної системи підприємства.

Метою етапу є побудова діючого макету обраної корпоративної інформаційної системи підприємства відповідно до вимог технічного завдання (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Склад і результати робіт з налагодження корпоративної інформаційної системи на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

[Розроблено автором]

№ з/п	Найменування робіт	Результати робіт
1	Установлення лабораторного стенда (сервер + клієнтські місця + програмне забезпечення)	Збір лабораторного стенда
2	Макетування бізнес-процедур, заявлених у технічному завданні з налаштуванням загальносистемних параметрів і словників. Склад робіт: - типове налаштування структур даних і процесів, включаючи загальносистемні налаштування; - модифікація структури даних словників, реєстрів, констант тощо штатними засобами; - модифікація структури даних словників, реєстрів, констант тощо програмними доопрацюваннями; - налаштування прав доступу користувачів.	
3	Розробка робочої документації: - розробка призначених для користувача інструкцій; - розробка документа «Функціональний опис налаштувань обраної корпоративної інформаційної системи».	Робоча документація
4	Комплексне тестування і налагодження корпоративної інформаційної системи у відповідно до документа «Контрольний приклад»	Акт внутрішнього приймання корпоративної інформаційної системи у дослідну експлуатацію
5	Проведення засідання Управлінської ради, затвердження звіту керівником робочої групи про макетування, вирішення організаційних питань щодо проведення приймально-здавальних випробувань, розробка переліку заходів з підготовки об'єкта до дослідної експлуатації	Акт готовності об'єкта до експлуатації

На поданому етапі розробляються тільки критичні функціональні розширення. Під розширеннями розуміють вихідні форми та призначені для користувача процедури, що не входять до штатного постачання обраної корпоративної інформаційної системи і без яких неможливо розпочати дослідну експлуатацію.

Поділ функціональних розширень на критичні і некритичні здійснюють фахівці підприємства, що впроваджує корпоративну інформаційну систему, спільно з фахівцями підприємства, що прагне впроваджувати корпоративну інформаційну систему у робочому порядку на етапі формування технічного завдання, де зазначаються критичні і некритичні функціональні розширення.

Розробка некритичних функціональних розширень переноситься на етап дослідної експлуатації. Ця умова визначається виключно оперативністю виконання проектно-впроваджувальних робіт.

До середини робіт з налаштування обраної корпоративної інформаційної системи підприємство, що прагне впровадити корпоративну інформаційну систему у виробничо-господарську діяльність, має надати контрольний приклад для заповнення налагоджених реєстрів тестовими даними.

Крім того, має надати експертам підприємства, що впроваджує корпоративну інформаційну систему, змогу оперативної взаємодії з робочою групою.

Налагодження може відбуватися як у лабораторних умовах у межах підприємства, що займається впровадженням, так і на підприємстві, де впроваджується корпоративна інформаційна система. У разі, якщо налагодження корпоративної інформаційної системи відбувається у межах підприємства, що замовляє впровадження корпоративної інформаційної системи, то дане підприємство має забезпечити усі необхідні умови для здійснення робіт з налагодження.

На цьому етапі можуть бути залучені фахівці з АСУ замовника для

здійснення робіт з налагодження корпоративної інформаційної системи за умови, що фахівці АСУ мають бути атестовані експертами підприємства, яке впроваджує корпоративну інформаційну систему.

VII етап. Приймально-здавальні випробовування корпоративної інформаційної системи, що впроваджується.

На цьому етапі здійснюється приймання корпоративної інформаційної системи у дослідну експлуатацію (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Склад і результати робіт з випробувань корпоративної інформаційної системи на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»
[Розроблено автором]

№ з/п	Найменування робіт	Результати робіт
1	Проведення приймально-здавальних випробувань (ПЗВ) відповідно до програми приймально-здавальних випробувань	Протоколи проведення приймально-здавальних випробувань
2	Розробка плану-графіка робіт за етапами: «Навчання кінцевих користувачів», «Підготовка до дослідної експлуатації», «Дослідна експлуатація»	Проект плану-графіка робіт за етапами: «Навчання кінцевих користувачів», «Підготовка до дослідної експлуатації», «Дослідна експлуатація»
3	Проведення засідання Управлінської ради, затвердження акта здачі корпоративної інформаційної системи у дослідну експлуатацію, контроль за виконанням заходів з підготовки об'єкта до дослідної експлуатації, затвердження акта готовності об'єкта до дослідної експлуатації, а також затвердження плану-графіка на роботи з впровадження корпоративної інформаційної системи	Порядок денний і протоколи засідань Управлінської ради; Акт здачі корпоративної інформаційної системи у дослідну експлуатацію; Акт готовності об'єкта до дослідної експлуатації; План-графік робіт з впровадження на етапи: «Навчання кінцевих користувачів», «Підготовка до дослідної експлуатації», «Дослідна експлуатація»

Додаткові вихідні форми і призначені для користувача процедури, зазначені у технічному завданні як некритичні під час приймально-здавальних випробувань емулюються за даними контрольного прикладу.

VIII етап. Навчання кінцевих користувачів.

Метою даного етапу є підготовка кінцевих користувачів до робочого використання корпоративної інформаційної системи (табл. 3.8).

Рекомендований склад і результати робіт з навчання кінцевих користувачів на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

[Розроблено автором]

№ з/п	Найменування робіт	Результати робіт
1	2	3
1	Розв'язання керівником робочої групи питань щодо організації виїзду викладача і термінів проведення підготовки, надання типового навчального плану, плану-графіка підготовки (проект) і рекомендації з підготовки персоналу підприємства, що впроваджує корпоративну інформаційну систему. Складання керівником проекту від підприємства, що впроваджує корпоративну інформаційну систему, переліку користувачів і побажань щодо організації процесу підготовки, узгодження його з викладачем, розв'язання питань участі персоналу у підготовці, затвердженні термінів	План-графік занять з підготовки персоналу
2	Підтвердження термінів і готовності до проведення занять обома сторонами	
3	Проведення практичних курсів щодо роботи із системою. Рекомендований склад курсів. Щоденний оперативний контроль за відвідуванням користувачами занять і темпів засвоєння матеріалу	Виконаний і підписаний план-графік, усна характеристика викладача
4	Оформлення виконаних робіт	Акт здачі-приймання виконаних робіт з навчання
5	Проведення засідання Управлінської ради, затвердження результатів робіт етапу	Порядок денний, протокол

IX етап. Запуск інформаційної системи у дослідну експлуатацію.

Метою проведення запуску обраної корпоративної інформаційної системи у дослідну експлуатацію є ефективний початок продуктивної експлуатації певної кількості робочих місць, заданої у технічному завданні, і виконання на цих робочих місцях функцій, визначених у технічному завданні (табл.3.9).

Склад і результати робіт із запуску інформаційної системи у дослідну експлуатацію на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

[Розроблено автором]

Фаза	Найменування робіт	Результати робіт
1	2	3
Підготовка	Формування Оперативного Штабу, Розробка графіка введення робочих місць у дослідну експлуатацію і виведення успадкованих програмних засобів з експлуатації. Перевірка готовності кінцевих користувачів на початок дослідної експлуатації. Перевірка готовності IT-служби підприємства на початок дослідної експлуатації, формування групи супроводу дослідної експлуатації. Розробка Регламенту ведення приймально-здавальних випробувань. Формування групи приймально-здавальних випробувань і її навчання. Інсталяція програмного забезпечення на серверах, робочих місцях, налаштування прав доступу, перевірка готовності робочих місць до дослідної експлуатації корпоративної інформаційної системи. Розробка проектів робочих інструкцій для початку дослідної експлуатації. Інвентаризація критичних вихідних форм, готових до експлуатації. Проходження тестових випробувань програмно-апаратного комплексу. Введення / конвертація початкових даних.	Сформований оперативний штаб; регламент проходження приймально-здавальних випробувань; графік введення робочих місць у дослідну експлуатацію; акт готовності об'єкта до дослідної експлуатації (із зазначенням виконаних робіт); наказ по підприємству про початок дослідної експлуатації; підготовлені робочі місця до дослідної експлуатації; проекти робочих інструкцій з експлуатації корпоративної інформаційної системи
Старт	Оперативне навчання і консультування кінцевих користувачів на робочих місцях під час дослідної експлуатації. Остаточна конфігурація робочих місць. Виявлення помилок програмного забезпечення, налаштувань і помилок введення даних. Оперативне усунення помилок. Доопрацювання вихідних форм і процедур, що призначені для користувача. Розробка додатково необхідних вихідних	Акт введення робочих місць (бізнес-процесів, ділянок) у дослідну експлуатацію; робоча база даних корпоративної інформаційної системи; повний комплект експлуатаційної документації на робочих місцях

Продовження табл. 3.9

1	2	3
	форм і призначених для користувача процедур за технічними завданнями. Розробка остаточних варіантів робочих Інструкцій. Вирівнювання облікових даних у новій і старих облікових системах	
Стабілізація	Оперативне консультування кінцевих користувачів на робочих місцях під час дослідної експлуатації. Остаточна конфігурація робочих місць. Усунення критичних помилок. Доопрацювання вихідних форм і процедур, що призначені для користувача. Завершення розробки і впровадження критичних вихідних форм, що залишилися, за окремим технічним завданням. Розробка експлуатаційної документації для робочих місць. Розробка Пам'яток кінцевим користувачам.	Акт введення робочих місць (бізнес-процесів, ділянок) у дослідну експлуатацію; експлуатаційна документація для робочих місць; база даних корпоративної інформаційної системи з даними працівників; акт здачі-приймання робіт за згаданим етапом

Фаза «Підготовка» розпочинається згідно із загальним планом-графіком, який розробляє керівник проекту підприємства, що впроваджує корпоративну інформаційну систему. Фаза «Підготовка» закінчується до моменту завершення приймально-здавальних випробувань корпоративної інформаційної системи. Сторони чітко дотримуються положення Статуту проекту.

Фаза «Старт» розпочинається після виходу наказу на підприємстві про початок дослідної експлуатації корпоративної інформаційної системи і затвердження акта готовності об'єкта на початок дослідної експлуатації. Кінцеві користувачі корпоративної інформаційної системи підприємства, безумовно, здійснюють дубльований облік у старій (успадкованій) системі (системах). Фаза «Стабілізація» розпочинається після завершення фази «Старт». Кінцеві користувачі здійснюють паралельний облік в успадкованій (старій) системі (системах) до моменту, коли Оперативним Штабом не буде прийнято колегіальне рішення про припинення обліку у старій системі

(системах).

Роботи з перенесення даних підприємство, що замовляє впровадження корпоративної інформаційної системи, виконує самостійно. Підприємство, що впроваджує згадану систему, бере участь у цих роботах у межах додаткових домовленостей згідно з договором. У разі виконання робіт експертами підприємства, що впроваджує корпоративну інформаційну систему, складається доповнення до договору і розробляється окреме технічне завдання на перенесення даних.

Х етап. Супровід дослідної експлуатації корпоративної інформаційної системи.

На етапі супроводу здійснюється продуктивна дослідна експлуатація корпоративної інформаційної системи підприємства, узгодження і налагодження бізнес-процесів, виконання доопрацювань відповідно до технічного завдання (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Склад і результати робіт із супроводу дослідної експлуатації
корпоративної інформаційної системи на ПАТ «Чернівецький олійно-
жировий комбінат» [Розроблено автором]**

№ з/п	Найменування робіт	Результати робіт
1	Демонстрація кінцевим користувачам прийомів облікових дій у корпоративній інформаційній системі при виконанні виробничих процесів. Доопрацювання інструкцій користувачів для кожної функціональної дії.	Інструкції користувачів
2	Усунення некритичних помилок у корпоративній інформаційній системі, виявлених під час дослідної експлуатації.	
3	Розробка окремих технічних завдань на некритичні програмні доопрацювання і некритичні вихідні форми. Розробка за окремими технічними завданнями додаткових вихідних форм і процедур, що призначені для користувача, підключення до основних модулів корпоративної інформаційної системи, тестування на реальних даних.	Технічне завдання на додаткові форми і процедури; акт здачі-приймання виконаних робіт
4	Опис проектних рішень	Документ «Опис інформаційної системи»

1	2	3
5	Узгодження із підприємством, що замовляє впровадження корпоративної інформаційної системи, регламенту управління функціональними розширеннями корпоративної інформаційної системи. Навчання ІТ-персоналу правилам ведення формуляра корпоративної інформаційної системи	Регламент управління функціональними розширеннями корпоративної інформаційної системи
6	Проведення засідання Управлінської ради, доповідь керівника робочої групи про перебіг робіт, прийняття рішення Управлінською радою про виконання формальних процедур після завершення проекту	Порядок денний і протоколи засідань Управлінської ради

XI етап. Завершення проекту. Запуск інформаційної системи в експлуатацію.

На згаданому етапі здійснюється формальне завершення проекту і закриття договору (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Склад і результати робіт із запуску інформаційної системи в експлуатацію на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»
[Розроблено автором]

№ з/п	Найменування робіт	Результати робіт
1	2	3
1	Перевірка факту передачі підприємству, що замовляє впровадження корпоративної інформаційної системи, проектної технічної і організаційної документації	Проектна документація, реєстр переданої документації
2	Перевірка фінансової звітності сторін, перевірка фінальних взаєморозрахунків	Акти звірянь взаєморозрахунків
3	Розв'язання питань щодо подальшого співробітництва, гарантійного і післягарантійного обслуговування	Домовленості
4	Розробка підсумкового звіту про виконання проекту з аналізом недоліків проекту, проектних ризиків і організаційними висновками	Внутрішній аналітичний звіт Підприємства, що впроваджує корпоративну інформаційну систему з розглядом результатів проектних робіт, недоліків і помилок (підсумковий аналітичний звіт)

Продовження табл. 3.11

1	2	3
5	Виявлення невиконаних зобов'язань, формування фінального плану-графіка усунення невиконаних зобов'язань	Фінальний план-графік усунення невиконаних зобов'язань
6	Проведення засідання Управлінської ради, прийняття корпоративної інформаційної системи в експлуатацію, закриття договору	Порядок денний, протокол. Акт здачі-приймання корпоративної інформаційної системи підприємства в експлуатацію. Наказ по підприємству про початок експлуатації корпоративної інформаційної системи

Підхід «Пряме впровадження» рекомендовано застосовувати у тому випадку, коли підприємство, що замовляє впровадження корпоративної інформаційної системи, обмежене бюджетом, потребує дуже швидких результатів і готове поступитися на першому етапі впровадження будь-якими специфічними можливостями системи. Перевагами означеного підходу є:

підприємство, що замовляє впровадження корпоративної інформаційної системи, отримує базовий функціонал за мінімальні ресурси;
мінімальні терміни виконання проекту;
технологію можна розглядати, як перший етап автоматизації довільного масштабу.

Характерні ознаки згаданої технології впровадження: для кількості робочих місць 10-30; тривалість проекту – 3-4 місяці; вартість рішення на 1 робоче місце – не більше 2500 у.о.

Основні етапи: експрес-діагностика; складання адаптованого плану впровадження; навчання персоналу; поетапний (за робочими місцями, за підрозділами, за бізнес-процесами) запуск в експлуатацію.

Підхід «Горизонтальне тиражування» рекомендований для великих підприємств (корпорацій і холдингів), що мають розгалужену структуру управління.

Сутність технології полягає в адаптації рішення, вже реалізованого в одному з підрозділів підприємства («пілотного» рішення), для інших

підрозділів підприємства. Пілотне рішення може бути створене за будь-якою із запропонованих технологій.

Переваги означеного підходу: термін впровадження кожного типового рішення у 2 рази менше за «пілотний»; вартість упровадження типового рішення зменшується до 2 разів за рахунок активного залучення персоналу підприємства до тиражування готової технології.

Характеристика: кількість робочих місць, глибина автоматизації визначаються технологією «пілотного» рішення; тривалість проекту від 3 місяців; вартість рішення на 1 робоче місце – від 1250 у.о.

Основні етапи: опис і типізація «пілотного» рішення в експлуатації; впровадження типового рішення з адаптацією до об'єкта.

Підхід «Інформаційний консалтинг клієнта, що управляє впровадженням самостійно». Вибір поданої технології визначається готовністю команди фахівців підприємства, що приймає рішення, запровадити корпоративну інформаційну систему самотужки.

Переваги: проект виконується самотужки; фахівці підприємства, що надає послуги із впровадження корпоративної інформаційної системи, провадять навчання працівників, здійснюють методичну підтримку, оцінюють результати; вартість впровадження рішення зменшується до двох разів за рахунок самостійного виконання проекту персоналом підприємства.

Характеристика: кількість робочих місць – довільна; є потреба у великій чисельності і високій кваліфікації фахівців відділу автоматизованої системи управління підприємства; термін впровадження визначається зворотною технологією; вартість рішення на 1 робоче місце становить від 1250 у.о.

Основні етапи включають: навчання робочої групи роботі з програмним продуктом; навчання згаданої групи оперативному управлінню; дослідження зусиллями робочої групи; експертиза прикладного програмного забезпечення; навчання налагодження та впровадження системи; макетування системи; включення користувачів до роботи з програмним продуктом;

перевірка готовності служб до запуску; дослідна експлуатація; запуск в експлуатацію.

Варто зазначити, що результати аналізу успішного впровадження корпоративних інформаційних систем національними підприємствами, пророблені автором, показують, що найбільш вдалим є два можливі варіанти складу груп, що займаються їх впровадженням.

Перший варіант – до складу групи входять: фахівці у галузі інформаційних технологій, які детально ознайомлені з принципами роботи декількох корпоративних інформаційних систем, мають низку успішно впроваджених проєктів; провідні фахівці підприємства, що знають внутрішні бізнес-процеси, сильні і слабкі сторони підприємства, а також галузеву специфіку; зовнішні консультанти. Другий варіант – до складу групи входять: системний адміністратор; начальник відділу планування; фінансовий директор.

Організаційну структуру проєкту впровадження корпоративної інформаційної системи можна подати таким чином (рис. 3.2).

Керівник проєкту із впровадження корпоративної інформаційної системи може бути як представником підприємства, що замовляє впровадження корпоративної інформаційної системи, так і підприємства, що виконує замовлення щодо впровадження корпоративної інформаційної системи (системного інтегратора). Це мають бути відповідальні особи за виконання усіх проєктних робіт. Офіс-менеджер – особа, що забезпечує управління документообігом у впроваджуваній корпоративній інформаційній системі. Для визначення ролі старшого менеджера з тренінгу і комунікацій варто відзначити, що методологічно виділяють такі поняття, як: ключовий користувач (бізнес-аналітик) – бере участь у проєктній команді фази консолідації і навчається консультантами підприємства, виконує замовлення щодо впровадження корпоративної інформаційної системи; локальний ключовий користувач – бере участь в окремому проєкті впровадження, навчається ключовими користувачами; кінцевий користувач – навчається у

процесі реалізації конкретних планів упровадження, тренерами можуть бути місцеві ключові користувачі.



Рис. 3.2. Організаційна структура проекту впровадження корпоративної інформаційної системи на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

[Розроблено автором]

Керуючись логікою формалізованого опису бізнес-процесів, рекомендовано під час розв'язання завдання щодо підвищення ефективності управління на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» опрацювати наступні етапи (рис. 3.3, Додаток Е).

За оцінками фахівців, сьогодні більшості підприємств властива локальна (часткова) автоматизація. Служби збуту і матеріально-технічного

постачання, бухгалтерський облік, облік кадрів автоматизовані, як правило, самотужки або за допомогою тиражних систем.

У виробництві здебільшого використовують власні розробки підприємства. Через це у багатьох місцях виникають розриви (нестикування) інформації, що призводить до високого ризику ухвалення помилкових управлінських рішень (рис. 3.4).

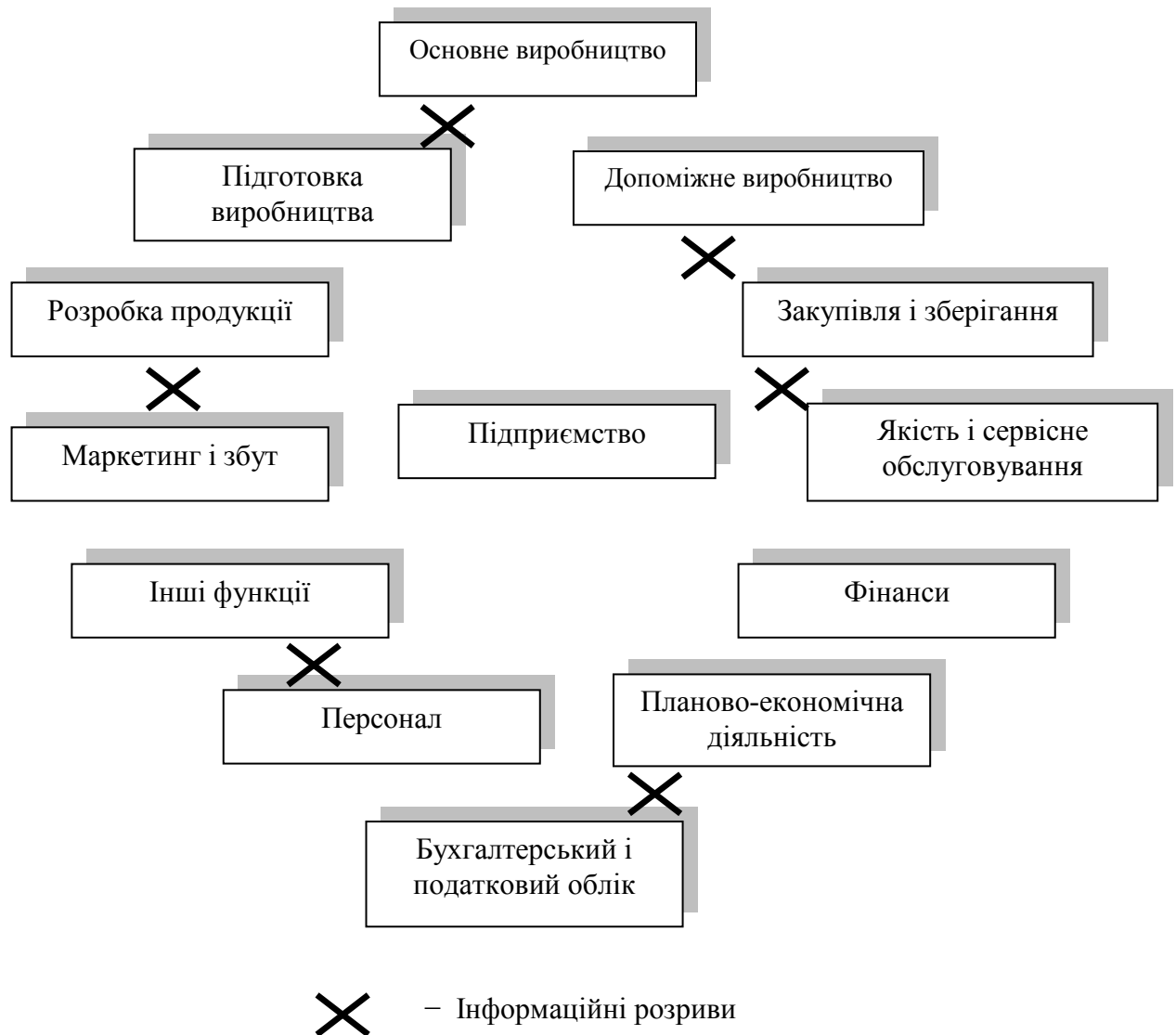


Рис. 3.4. Типові місця «невідповідностей» у процесі автоматизації підприємств на ринку олійно-жирової продукції [Розроблено автором]

Подана класифікація інформаційних систем, зокрема, Інтернет-технологій, надає підстави стверджувати те, що підвищення ефективності управління підприємством можна розглядати у трьох напрямках (рис. 3.5).

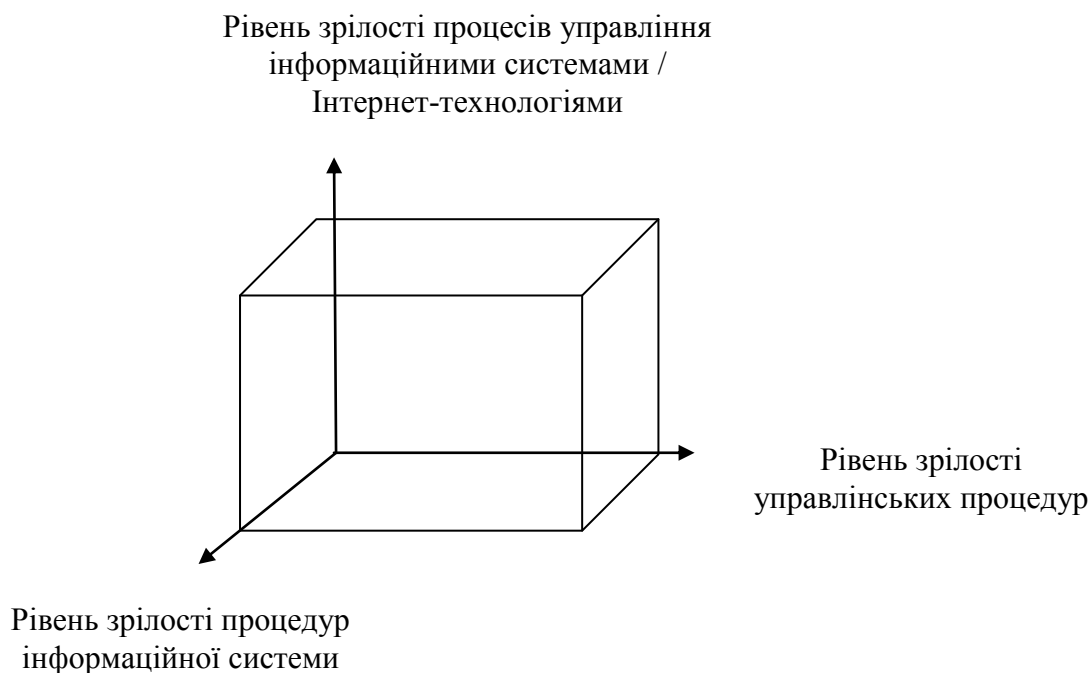


Рис. 3.5. Напрями підвищення ефективності управління підприємством на ринку олійно-жирової продукції [Розроблено автором]

Отже, можна виділити п'ять рівнів розвитку управління на підприємстві:

1-й рівень (умовна назва – «анархія»). Йому властиві процеси управління з використанням інформаційних систем, зокрема, Інтернет-технологій, не стандартизовані, а також хаотичний підхід до автоматизації діяльності підприємства;

2-й рівень (умовна назва – «фольклор»). Йому притаманні знання, що накопичуються як особистий досвід працівників; впровадження інформаційних систем, зокрема, Інтернет-технологій, здійснюється за окремими підсистемами; властивий «локальний» підхід до автоматизації;

3-й рівень (умовна назва – «стандартний»). Його можна охарактеризувати як задокументований зв'язок процесів управління з інформаційними системами / Інтернет-технологіями; автоматизація здійснюється за напрямами або комплексна; існує формалізований опис бізнес-процесів;

4-й рівень (умовна назва – «вимірюваний»). Йому властива оцінка ризиків під час експлуатації інформаційних систем, зокрема, Інтернет-технологій; дотримуються угоди про рівень інформаційного сервісу; притаманна комплексна автоматизація; застосовуються провідні технології, що ґрунтуються на сучасній ІТ-інфраструктурі;

5-й рівень (умовна назва – «оптимізаційний»). Його особливістю є інтеграція із зовнішніми контрагентами, споживачами, діловими партнерами, з фіксацією усіх управлінських процедур, що виконуються.

3.2. Напрями формування і розвитку інформаційних систем управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції

За результатами дослідження запропоновано підходи щодо підвищення ефективності управління ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на основі використання інформаційних технологій, і зокрема Інтернет-технологій, за чотирма напрямками:

- 1) рекомендації щодо проектування інформаційно-комунікаційного середовища підприємства;
- 2) рекомендації щодо створення окремої структурної одиниці – загального центру обслуговування у межах підприємства;
- 3) рекомендації щодо моделі управління підприємства з використанням корпоративної інформаційної системи;
- 4) рекомендації щодо використання матричних моделей для вибору інформаційних систем і технологій, зокрема й Інтернет-технологій, які застосовуються як інструмент підвищення ефективності управління підприємством.

Отже, розпочнемо розгляд з рекомендацій щодо проектування

інформаційно-комунікаційного середовища ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

Грунтуючись на пророблених теоретичних дослідженнях, що розглядають інформаційні й Інтернет-технології як інструмент для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, пропонується сформувати прототип інформаційно-комунікаційного середовища.

Інформаційно-комунікаційне середовище підприємства представлене двома складовими:

1) внутрішнє інформаційно-комунікаційне середовище (рис. 3.6, Додаток Ж), що включає сукупність інформаційних й Інтернет-технологій, у повному обсязі, або що частково використовуються у межах корпоративної інформаційної системи підприємства;

2) зовнішнє інформаційно-комунікаційне середовище (рис. 3.7, Додаток З), що включає набір інформаційних систем, що функціонують у межах глобальної мережі Інтернет й інтегруються до корпоративної інформаційної системи підприємства, й інформаційних технологій, що забезпечують ефективну взаємодію усіх сторін, фінансово-зацікавлених у діяльності підприємства.

Необхідно зазначити, що для підприємств важливим елементом у складі інформаційно-комунікаційного середовища є корпоративний портал (Інтернет-проект), який розглядається як своєрідна точка доступу до корпоративної інформаційної системи підприємства незалежно від способу підключення до неї. Корпоративний портал має поєднувати у собі набір прикладного програмного забезпечення для роботи з мережею, систем підтримки ухвалення рішень (у т.ч. групових) і систем управління документообігом. Корпоративний портал варто розглядати як єдину інтегровану платформу для різноманітних прикладних програм і даних для працівників підприємства або як функцію шлюзу, що забезпечує швидкий доступ до усіх систем управління знаннями, що використовуються на

підприємстві.

Надані рекомендації щодо створення загального центру обслуговування у межах підприємства, яким властива територіальна розгалуженість, і які, своєю чергою, є окремими суб'єктами ринку (юридичними особами) зі своєю історією, порядком операційної діяльності, що склався, і системою управління тощо. Варто зазначити, що більше підприємство за обсягом своєї діяльності і кількістю окремих підприємств, які входять до його складу, то важче налагодити узгоджене функціонування і управління ним. Традиційні підходи що вибудовуються на централізованій і децентралізованій моделях управління, мають свої недоліки.

Децентралізація, за якої ухвалення основних рішень передається вниз на рівень підпорядкованих підприємств, уможливорює гнучке і оперативне управління ними, проте питання стратегічного розвитку не набуває належної уваги. Централізація управління підприємством робить його інертним і таким, що реагує на ринкові зміни, які відбуваються, з деяким запізненням.

Світова практика побудови високоефективного бізнесу йде шляхом удосконалення бізнес-процесів, відділення непрофільних, обслуговуючих основне виробництво, видів діяльності, впровадження інформаційних й Інтернет-технологій. Що більше допоміжних служб, які підтримують бізнес-процеси підприємства, то складніша система управління і взаємозв'язку між основними і допоміжними підрозділами. Що більший масштаб підприємства, то великою мірою у ньому дублюються одні і ті самі функції (бухгалтерський облік, підтримка інформаційних систем, обслуговування споживачів, будівель і приміщень, управління персоналом, продажами і маркетингом тощо) і доцільніше виконання зазначених функцій в одному місці, так як це призводить до підвищення їхньої якості й економії ресурсів.

Для розв'язання зазначеного завдання автор пропонує створити у межах підприємства окрему структурну одиницю – загальний центр обслуговування і делегувати йому підтримку основних виробничих процесів і функцій (рис. 3.8).

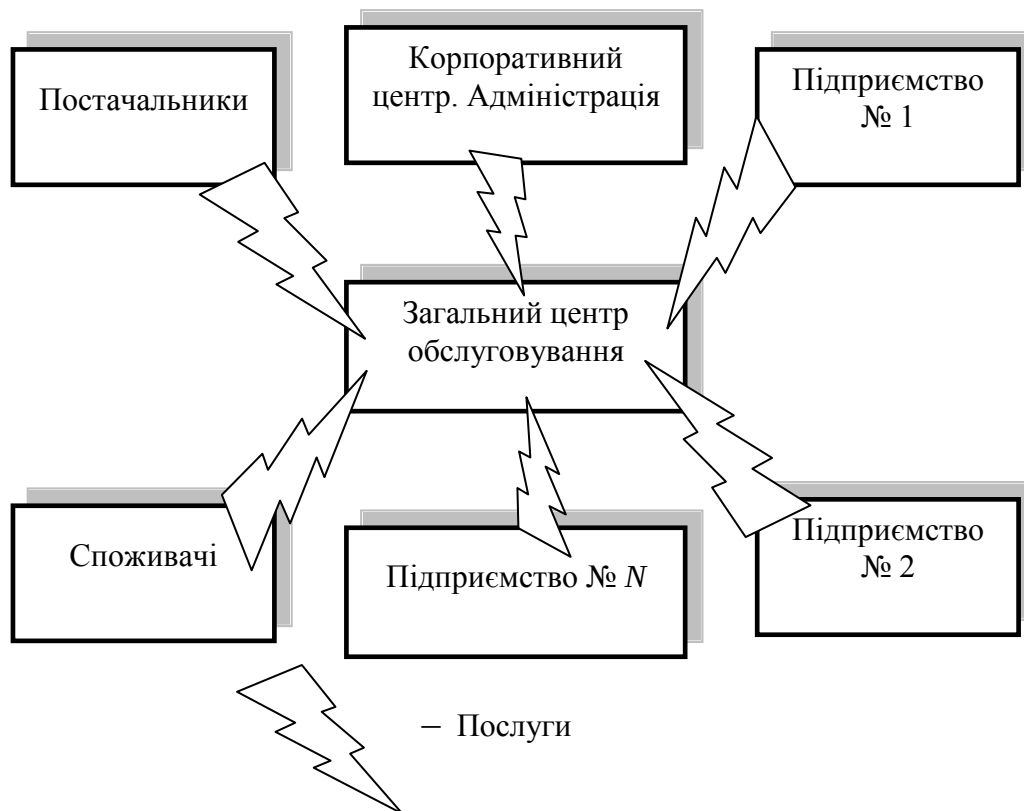


Рис. 3.8. Схема надання послуг загальним центром обслуговування у межах підприємства на ринку олійно-жирової продукції [Розроблено автором]

Загальний центр обслуговування має бути окремим підрозділом або підприємством зі своєю організаційною структурою, системою управління і контролю. У ньому зосереджуються бізнес-процеси, пов'язані з обслуговуванням основної діяльності. Створення загального центру обслуговування підприємства пов'язане, насамперед, зі зміною у методології управління, яка має провадитися за двома напрямками: управління базовим виробництвом і управління допоміжними видами виробничо-господарської діяльності.

Такий підхід сприяє поліпшенню якості послуг для внутрішніх споживачів, зниженню витрат на допоміжні функції, концентрації на головних прибуткових напрямках діяльності підприємства. Досягнення зазначеного можливо, першою чергою, шляхом стандартизації бізнес-процесів, що передаються загальному центру обслуговування. Так, у сфері бухгалтерського

обліку стають невідворотніми уніфікація і стандартизація облікових політик і процедур, що набувають якісно нового характеру завдяки іншим підходам щодо управління підприємством. Найпростіша модель загального центру обслуговування виконує функцію централізації обліку: підприємство готує і передає первинні документи до центру, де на їх основі в обліковій системі здійснюються реєстрація фактів виробничо-господарської діяльності, формування і консолідація звітності, контрольні функції (рис. 3.9).

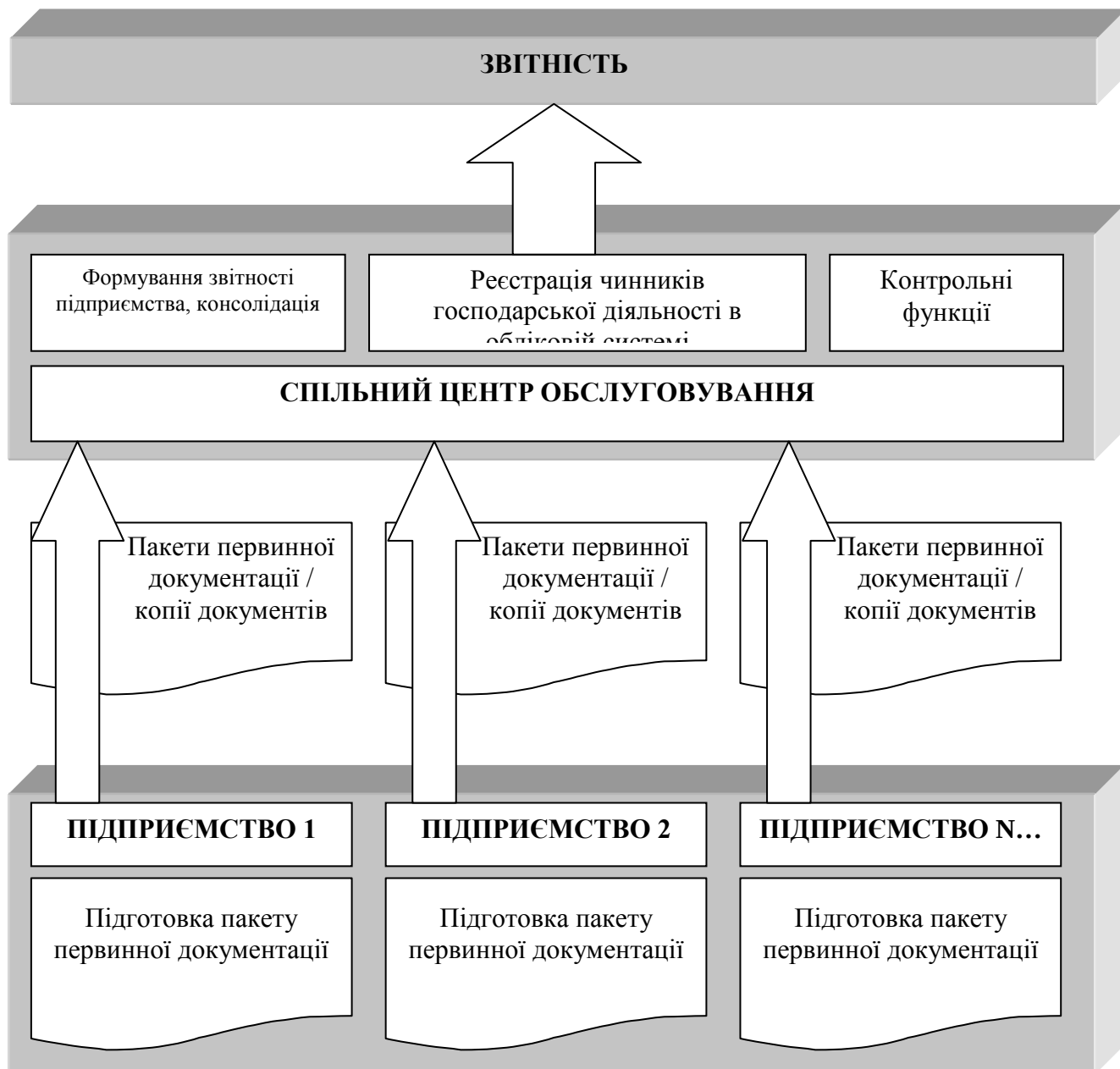


Рис. 3.9. Модель роботи загального центру обслуговування підприємства на ринку олійно-жирової продукції [Розроблено автором]

Залежно від реальних обставин можна створювати і територіальні підрозділи загального центру обслуговування підприємства, які розміщуються на підприємствах і проводять обробку частини первинних документів.

Важливий компонент загального центру обслуговування – система внутрішнього контролю якості послуг. Вкрай важливою є розробка системи моніторингу ключових показників ефективності обслуговування, що надаватимуть змогу оцінювати якість послуг та управляти ними, а також стимулюватимуть швидке реагування на зміни потреб підрозділів, що обслуговуються.

Необхідно зазначити, що загальний центр обслуговування не є панацеєю, і його створення висуває для підприємства багато додаткових вимог: водночас з високими початковими витратами доведеться вирішувати і низку нових внутрішньогосподарських завдань. За відсутності на підприємстві стратегії розвитку створення загального центру обслуговування пов'язане з великим ризиком, оскільки термін окупності проекту може бути досить великим.

Крім того, необхідно мати на увазі, що створення зазначеного центру і жорстке фіксування виконуваних ним процесів може згодом призвести до нової проблеми: на якомусь етапі такий центр буде не в змозі здійснювати послуги на необхідному рівні і стане на заваді розвитку підприємства. Тому, загальний центр обслуговування потрібно безперервно удосконалювати, засвоювати провідні технології і віднаходити нові шляхи підвищення якості обслуговування.

Загальний центр обслуговування – це альтернативна система управління, створення якої пов'язане з ризиками. Тому аналіз ризиків є одним з важливих питань у побудові подібних центрів. Варто враховувати усі можливі ризики, супутні створенню нового підприємства або нового бізнесу на невідомому ринку.

Передумовами до створення загального центру обслуговування можуть слугувати такі чинники:

численне дублювання одних і тих самих бізнес-процесів у різних структурних одиницях підприємства;

брак єдиних підходів до обліку господарських операцій, формування бухгалтерської, податкової й управлінської звітності;

складнощі формування звітності групи підприємств і отримання достовірної звітності за міжнародними стандартами;

наявність різних обліково-управлінських систем, укомплектований штат фахівців з інформаційних й Інтернет-технологій;

непрозорість виробничо-господарської діяльності підприємства.

Успіх проекту впровадження загального центру обслуговування полягає у тому, наскільки правильно виділено набір функцій, що передаються для виконання такому центру. Під час розв'язання питань про те, які бізнес-процеси мають бути віднесені до компетенції загального центру обслуговування, варто пам'ятати про необхідність концентрації зусиль на основних напрямках діяльності, що створюють додаткову вартість. Серед потенційних бізнес-процесів, придатних для передачі загальному центру обслуговування, – бухгалтерський і податковий облік, формування звітності, фінансове планування, маркетинг, впровадження і підтримка інформаційних систем і технологій, управління матеріально-технічним забезпеченням і персоналом, розрахунок заробітної плати. Крім того, до послуг можна віднести також юридичний супровід бізнесу і підготовку звітності відповідно до міжнародних стандартів.

Окрім визначення набору функцій, що передаються до загального центру обслуговування, досить важливим є формування нової структури управління підприємством, формалізація її діяльності як офіційних документів.

На етапі підготовки техніко-економічного обґрунтування необхідно усвідомити, наскільки така форма ведення бізнесу відповідатиме стилю управління підприємством. Понад те, подібне обґрунтування має включати і вибір місця розташування загального центру обслуговування з урахуванням

усіх чинників і ризиків, розрахунок економічної ефективності впровадження центру, оцінку обсягу необхідних інвестицій.

Нині існують об'єктивні передумови для створення загального центру обслуговування для ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», що сприятиме об'єднанню наявних у його складі підприємств, підзвітних йому. Загальний центр обслуговування зможе виконувати функції матеріально-технічного забезпечення і збуту, здійснювати фінансовий облік. Організаційно загальний центр обслуговування може бути як підрозділом підприємства, так і окремою юридичною особою. Практика свідчить, що ця структура неодмінно має бути залежною від керівництва підприємством, яке зобов'язане контролювати зосереджені там процеси. Створення загального центру обслуговування як окремого підрозділу – менш ризикований варіант, він дозволяє у разі потреби з меншими втратами повернутися до попереднього, властивого для підприємства механізму управління. Але максимальний ефект загальний центр обслуговування надає у вигляді окремої юридичної особи – дочірньої компанії, яка може бути акціонером підприємства.

Правових перешкод на шляху створення загального центру обслуговування і регулювання його діяльності у межах підприємства немає. Однією з небагатьох норм, що мають безпосереднє відношення до загального центру обслуговування, є ведення останнього може бути передане спеціалізованому підприємству (фірмі).

Варто зауважити, що створення зазначеного центру по суті не передбачає жодних вимог до ліцензування, кваліфікації працівників, а також організаційно-правової форми. Його діяльність, як і діяльність усіх юридичних осіб, регулюється загальними нормами Господарського Кодексу України. Відповідно до нього загальний центр обслуговування фіксує свої взаємини з підприємствами у формі договорів.

Рекомендації щодо моделі управління підприємством з використанням корпоративної інформаційної системи. Нині підвищення ефективності управління підприємством пов'язане не лише з правильно підбраною

стратегією впровадження корпоративної інформаційної системи, що враховує особливості взаємин між головним підприємством і філіями, сферу діяльності учасників інтеграційного об'єднання, але і коректно вибраною моделлю управління.

На думку автора, можна виділити чотири моделі організації управління підприємством, яке подано у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Моделі організації управління підприємством на ринку олійно-жирової продукції з використанням корпоративної інформаційної системи
[Розроблено автором]

Модель управління	Характеристика моделі
1	2
Модель 1. Управління через звітність	Корпоративний центр отримує усю необхідну інформацію про роботу підрозділів, філій, учасників інтеграційного об'єднання як консолідовану звітність. Збір і консолідацію даних виконують із заданим інтервалом (місяць, квартал); формування і аналіз звітності здійснюють у різних розрізах: за напрямками діяльності, видами ресурсів, за організаційно-фінансовою структурою тощо. Управління фінансами не є централізованим, бюджетування не здійснюється. Передбачається істотна самостійність підприємств (філій) у прийнятті рішень. Рекомендується для підприємств, що складаються з незалежних або тимчасово об'єднаних підприємств (асоціацій і так далі). Має бути реалізована єдина загальнокорпоративна система класифікації і кодування інформації. За основу рекомендується взяти централізоване ведення загальнокорпоративної нормативно-довідкової інформації і її розподіл по підприємствах (філіях). У складі корпоративної інформаційної системи обов'язково мають бути налагоджені функціональності «Інструментарій», «Адміністратор діяльності підприємства»
Модель 2. Управління через фінанси	Рекомендується для підприємства, яке керується холдинговою компанією, що володіє контрольними пакетами акцій філій, але яке не має власного виробництва. Холдингова компанія, що керує, встановлює централізовану закуповельну політику (визначення постачальників, номенклатури, цін) і визначає ефективність інвестицій. Для цієї моделі управління характерно, що у філіях формуються проекти бюджетів підрозділів, після чого здійснюється їх узгодження і консолідація до єдиного бюджету філії, а потім – підприємства.

1	2
	У корпоративному центрі задаються і затверджуються планові бюджетні значення показників вхідних і вихідних грошових потоків, ліміту ресурсів. У корпоративній інформаційній системі рекомендується налаштувати функціональність «Фінанси».
Модель 3. Управління через фінанси, постачання, збут	Здійснюється централізоване управління грошовими потоками і зовнішніми (вхідними і вихідними) потоками матеріальних ресурсів. Укладення договорів на постачання і продаж здійснюється централізовано. Корпоративний центр контролює бюджет прибутків і витрат, бюджет закупівель і бюджет продажу. Модель рекомендується для підприємств, об'єднаних у межах підприємства, які випускають однорідну продукцію з метою її колективного збуту через єдину торгову мережу. У межах корпоративної інформаційної системи обов'язкове налаштування функціональності «Збут, постачання, склади», «Транспорт», CRM і SCM.
Модель 4. Тотальне управління	Корпоративним центром здійснюється централізоване управління усіма ресурсами підприємства, бюджетування реалізоване у повному обсязі, відбувається стратегічне управління на основі системи збалансованих показників. Керівництво філій бере участь у тактичному і оперативному управлінні у встановлених корпоративним центром межах. Модель управління рекомендується для підприємства, до складу якого входить велика кількість територіально розподілених підприємств (виробничих, збутових, обслуговуючих тощо). Масштабне функціонування корпоративної інформаційної системи, включаючи функціональності «Моделювання діяльності» і «Управління проектом».

Залежно від рівня автоматизації структурних елементів підприємства можна виділити три моделі корпоративної мережевої інфраструктури:

- 1) локальні обчислювальні мережі у центрі, філіях й інших структурних одиницях, між якими відсутній автоматизований обмін даними;
- 2) локальні обчислювальні мережі у центрі, філіях й інших структурних одиницях, між якими здійснюється обмін даними за допомогою мережі Інтернет;
- 3) загальнокорпоративна мережа передачі даних, захищена від стороннього доступу.

Обчислювальна інфраструктура може бути організована одним з чотирьох способів:

1. Децентралізована інфраструктура, за якої немає єдиних механізмів обміну даними між підрозділами, структурними одиницями і корпоративним центром. У керівництва підприємства можуть виникнути проблеми за умови приєднання нових учасників проекту.

2. Централізована інфраструктура, за якої існує один централізований обчислювальний центр із загальнокорпоративним сховищем даних, доступ до якого здійснюється з автоматизованих робочих місць користувачів усіх підрозділів, структурних одиниць у режимі он-лайн. При цьому особливі вимоги пред'являються до пропускнуої спроможності каналів зв'язку, оскільки інакше робота у філіях і структурних одиницях ускладнюється (рис. 3.10, Додаток И.1).

3. Розподілена інфраструктура, за якої між собою інтегруються декілька обчислювальних центрів (наприклад, один – у головному підприємстві, і по одному – у філіях) (рис. 3.11, Додаток И.2).

4. Централізовано-розподілена інфраструктура, за якої працівники філій або ділові партнери, що входять до складу підприємства, під час розв'язання одних завдань працюють з локальними серверами даних цих філій (наприклад, для оперативної роботи – з первинними документами), а під час розв'язання інших – безпосередньо із загальнокорпоративним сховищем даних (для отримання консолідованих звітів). Працівники корпоративного центру отримують агреговану інформацію з центрального сховища, а детальніші дані – з філіальних баз даних. При цьому доцільним видається використання декількох режимів роботи. Для одних філіалів (інших структурних одиниць підприємства) організовується робота з центральною базою даних у режимі реального часу (он-лайн), а для інших – з локальною базою даних з періодичним обміном інформацією між нею і центральним сховищем (рис. 3.12, Додаток И.3).

В управлінні підприємством на основі інформаційних й Інтернет-

технологій обов'язковими є наявність і підтримка в актуальному стані у центральному загальнокорпоративному сховищі даних нормативно-довідкової інформації, яка надалі тиражується за філіальними базами даних.

Стратегія управління підприємством, до складу якої входить корпоративний центр, департаменти, філії, підрозділи, вимагає при виборі інформаційної системи й Інтернет-технологій окремо виділити функції управління ними: транзакційні функції та консолідуючі функції.

Це є особливо важливим визначення першочерговості впровадження тих або інших функціональностей корпоративної інформаційної системи і добору адекватних ІТ-технологій. До транзакційних функцій, наприклад, можна віднести:

- обробку прибуткових / витратних ордерів, які виставляє склад до філій;
- обробку нарядів виробничими підрозділами різних учасників підприємства тощо.

До консолідуючих функцій відносять:

- підготовку податкової звітності, що здійснюється бухгалтерією філії або корпоративним центром;

- бюджетування, яке здійснює департамент планування;

- контроль показників з боку провідних менеджерів або членів Ради Директорів.

Транзакційні функції вирішують завдання оперативного (повсякденного) управління і припускають обробку даних про конкретні фінансово-господарські операції щодо руху тих або інших ресурсів (наприклад, платіж дебіторові за рахунком, прийом об'єктом основних засобів в експлуатацію, надходження матеріалів на склад). Транзакційні функції пов'язані з обробкою первинних документів і генерацією на їхній основі бухгалтерських операцій і облікових записів.

Транзакційні функції, як правило, присутні що на рівні філії, то і на рівні корпоративного центру (наприклад, облік централізованих поставок). Важливою особливістю транзакційних функцій є облік руху ресурсу як у

вартісному вираженні (що позначається на рахунках бухгалтерського обліку), так і в натуральних одиницях (штуках, тоннах, людино-днях тощо). Тим чином такі транзакції роблять внесок у рішення двох взаємопов'язаних управлінських задач – отримання синтетичної фінансово-вартісної картини бізнесу (через бухгалтерський облік) і побудову аналітичної картини за кожним видом ресурсу (майно, матеріали, персонал, готова продукція, фінанси тощо).

Сучасні системи класу ERP-II дозволяють організувати спільну роботу не лише у межах одного окремого підприємства і / або однієї системи, але й у межах «віртуального підприємства», що об'єднує корпоративну інформаційну систему із системами постачальників, споживачів, клієнтів, банків тощо. Така інтеграція можлива не лише на рівні користувачів, даних, сервісів, що надаються прикладним програмним забезпеченням, але і на рівні наскрізних бізнес-процесів підприємства.

Консолідаційні функції призначені для тактичного і стратегічного управління. Вони включають обробку звітів і показників, отриманих з первинних транзакційних даних. Прикладом консолідаційних функцій є формування різних видів звітності у корпоративному центрі.

Консолідаційні функції працюють із загальними даними, сформованими із транзакційних даних, або з даними, отриманими шляхом введення вручну, імпорту з інших систем тощо. За своєю сутністю більшість управлінських функцій корпоративного центру є консолідаційними. Ділення на транзакційні і консолідаційні функції пов'язане ще й з тим, що для їх реалізації застосовуються різні технології, методології і продукти (чи їх компоненти).

Транзакційні функції входять до складу транзакційних ERP-систем, орієнтованих на документи і бізнес-процеси, і їм властива робота у синхронному режимі (обробка транзакцій у режимі реального часу).

Консолідаційні системи будуються на базі OLAP-технологій (аналітична обробка у режимі реального часу), сховищ даних, засобів

інтеграції і синхронізації даних тощо. У консолідаційних системах широкого використання набув асинхронний режим обробки даних. Дані з транзакційних систем передаються в автоматичному режимі у консолідаційні системи відповідно до заданого регламенту (наприклад, передається тільки нова або змінена інформація із заданим періодом). Після цього відбувається їх очищення, консолідація з іншими даними тощо. Інтегроване рішення, що включає як транзакційні, так і консолідаційні функції, можливо на базі ERP-II.

Отже, управління підприємством рекомендується організовувати у межах єдиного інформаційно-комунікаційного середовища, в якому є загальновиробниче сховище даних, де інформація структурована що за місцями формування – філіями, структурними підрозділами тощо, то й за видами – документами, матеріалами, платежами, статтями витрат, контрагентами тощо.

В обґрунтуванні підходів до використання матричних моделей для вибору інформаційних систем й Інтернет-технологій запропоновано сформулювати наступні методичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємствами шляхом зіставлення типових ознак підприємств (п. 1.1 дисертації) і класифікації інформаційних систем та Інтернет-технологій, поданої у п. 2.3 цієї роботи.

Як приклад обрано такі класифікаційні ознаки: 24-та ознака за підприємствами, 1-ша класифікаційна група за інформаційними системами / технологіями.

Приклад результуючої таблиці, методику якої розробив автор, подано у табл. 3.14, Додаток К.

Для усіх інших типових ознак підприємств на ринку олійно-жирової продукції та класифікаційних груп інформаційних систем / технологій на основі поданого матеріалу треба визначитися з варіантами підвищення ефективності управління. У табл. 3.15 подано інформацію щодо кодування результуючих матриць, які отримують під час зіставлення зазначених критеріїв.

**Кодування результуючих матриць щодо вибору інформаційних систем /
технологій для підприємства на ринку олійно-жирової продукції**

[Розроблено автором]

Типова ознака підприємства	Класифікація інформаційних систем / технологій	Кодування результуючої матриці рекомендацій
Класифікаційна група 1 (Π_1)	Класифікаційна група 1 (I_1)	Матриця $M_1 = \Pi_1 I_1$
Класифікаційна група 1 (Π_1)	Класифікаційна група 2 (I_2)	Матриця $M_2 = \Pi_1 I_2$
...	...	...
Класифікаційна група 1 (Π_1)	Класифікаційна група n (I_n , де $n = 12$)	Матриця $M_k = \Pi_1 I_n$
...	...	...
Класифікаційна група m (Π_m , де $m = 24$)	Класифікаційна група 1 (I_1)	Матриця $M_{k+1} = \Pi_m I_1$
...	...	...
Класифікаційна група m (Π_m , де $m = 24$)	Класифікаційна група n (I_n , де $n = 12$)	Матриця $M_{k+2} = \Pi_m I_n$

Рекомендації щодо кожної з матриць стандартно можуть бути подані у такому вигляді (рис. 3.13):

Класифікаційна група / підгрупи	Π_{24}	$\Pi_{24}I_1$	$\Pi_{24}I_2$	$\Pi_{24}I_3$	$\Pi_{24}I_4$	...	$\Pi_{24}I_{12}$
	...	...	...	...	...	...	...
	Π_3	$\Pi_3 I_1$	$\Pi_3 I_2$	$\Pi_3 I_3$	$\Pi_3 I_4$	...	$\Pi_3 I_{12}$
	Π_2	$\Pi_2 I_1$	$\Pi_2 I_2$	$\Pi_2 I_3$	$\Pi_2 I_4$	...	$\Pi_2 I_{12}$
	Π_1	$\Pi_1 I_1$	$\Pi_1 I_2$	$\Pi_1 I_3$	$\Pi_1 I_4$	...	$\Pi_1 I_{12}$
		I_1	I_2	I_3	I_4	...	I_{12}
Типова ознака / підгрупи інформаційних систем / технологій							

Рис. 3.13. Матриця рекомендацій I за параметрами Π_m (типова ознака підприємств) I_n (класифікаційна група інформаційних систем / технологій)

[Розроблено автором]

Сукупність методичних рекомендації за квадрантами матриці можна подати у такому вигляді:

$$[\Pi_1 I_1, \Pi_2 I_1, \Pi_3 I_1, \Pi_4 I_1, \dots, \Pi_{21} I_{12}, \Pi_{22} I_{12}, \Pi_{23} I_{12}, \Pi_{24} I_{12}]$$

На рис. 3.14 подано системну модель, що дозволяє комплексно поєднати (Додаток Л):

стратегічні цілі підприємства, досягнення яких за такими цільовими блоками розвитку, як «Клієнти», «Внутрішні процеси і ресурси», «Персонал» і «Фінанси», оцінюється за допомогою системи збалансованих показників;

актуальні завдання управління, характерні саме для окремого підприємства;

показники і параметри функціонування підприємства, які визначають підвищення ефективності управління;

атрибути елементів моделі інформаційної системи підприємства.

Як і для будь-якої моделі, у згаданому випадку можливе здійснення «прямої» і «зворотної» операції. Тобто, беручи до уваги стратегічні цілі підприємства, можна визначити, розв'язання яких специфічних завдань формуватиме чинники підвищення ефективності управління, що здійснюється з використанням інформаційних й Інтернет-технологій. І, навпаки, просуваючись від «виходу» моделі прийняття рішення щодо розвитку інформаційних й Інтернет-технологій, що формують і розвивають інформаційну систему підприємства, можна чітко позначити, якої стратегічної мети буде досягнуто.

Висновки до розділу 3

Пророблені дослідження у царині підвищення ефективності управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції в Україні на основі використання інформаційних та Інтернет-технологій подали змогу виконати наступне.

Розроблено організаційно-методичні рекомендації щодо використання інформаційних та Інтернет-технологій для підвищення ефективності управління підприємствами олійно-жирової галузі.

Розроблено організаційні рекомендації щодо вибору підходу до впровадження інформаційних та Інтернет-технологій для підвищення ефективності управління підприємствами олійно-жирової галузі.

Формалізовано і змістовно уточнено етапи розробки і впровадження інформаційних систем для підвищення ефективності управління підприємствами олійно-жирової галузі.

Визначено необхідну структурну підтримку процесу розробки і впровадження інформаційних систем для підвищення ефективності управління підприємствами олійно-жирової галузі.

Подано модель єдиного інформаційного простору олійно-жирового підприємства.

Зазначені напрями підвищення ефективності управління підприємством на ринку олійно-жирової продукції.

Запропоновано комплексний підхід до оцінки ефективності функціонування інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової продукції.

Розроблена автором система показників оцінки ефективності функціонування інформаційних систем та Інтернет-технологій надала змогу виявити такі основні їх групи, як: стартові інвестиції, експлуатаційні витрати, співвідношення інвестиційних та експлуатаційних витрат та групу показників, що загальноприйняті у світі та Україні для оцінки ефективності інвестиційних проектів або бізнес-проектів.

На основі пророблених досліджень автор зіставив методи оцінки інвестиційних проектів інформаційних систем та Інтернет-технологій на підприємстві олійно-жирової галузі в Україні.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано шляхи розв'язання актуального наукового та практичного завдання щодо підвищення ефективності управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції з використанням інформаційних та Інтернет-технологій. Результати проробленого дослідження надали змогу сформулювати такі висновки:

1. Узагальнено еволюцію особливостей управління підприємствами агропромислового комплексу, а також актуалізовано проблеми наукового обґрунтування ефективності управління з урахуванням новітніх технічних можливостей, що передбачає застосування сукупності ринковоадаптованих управлінських елементів, які сприяють реалізації мети ефективного розвитку підприємств галузі.

2. Окреслено особливості менеджменту підприємств з використанням інформаційних та Інтернет-технологій. Систематизовано типові ознаки підприємств олійно-жирового підкомплексу економіки України і виявлено їх специфіку з погляду підвищення ефективності управління за базовими функціями маркетингу, планування, логістики, обліку і контролю.

3. Сформульовано типові завдання та запропоновано інструментарій управління підприємствами олійно-жирової промисловості з використанням інформаційних та Інтернет-технологій. Розроблено модель і уточнено системний опис інформаційних систем, що дозволяє формалізовано представити завдання підвищення ефективності управління конкретними підприємствами.

4. Обґрунтовано підхід до класифікації інформаційних та Інтернет-технологій, що сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством олійно-жирової галузі, сформульовано основні критерії класифікації і подано перелік класифікаційних груп.

5. Виявлено позитивні тенденції розвитку олійно-жирової

промисловості, їх роль в забезпеченні продовольчої безпеки України, а також проблеми їх подальшої модернізації обумовлені впливом макросередовища, недостатньою адаптованістю системи до посилення процесів інтеграції, невідповідністю технічної та інформаційної складових діючої системи управління сучасним потребам.

6. Розроблено методичні підходи до використання матричних моделей для вибору інформаційних та Інтернет-технологій як інструменту підвищення ефективності управління. Обґрунтовано організаційно-методичні рекомендації та визначено необхідну структурну підтримку процесу розробки і впровадження інформаційних систем.

7. Запропоновано алгоритм формування та ключові атрибути елементів моделі корпоративної інформаційної системи, що дозволяє формалізовано представити завдання підвищення ефективності управління підприємствами олійно-жирової промисловості, рекомендації до використання інформаційних технологій та змістовно уточнено етапи розробки і впровадження сучасних систем.

8. Розроблено методичні підходи та систему показників оцінки ефективності функціонування інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової продукції. Проведено порівняння методів оцінки інвестиційних проектів інформаційних систем та Інтернет-технологій на підприємствах олійно-жирової галузі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдикеев Н. М. Интернет-технологии в экономике знаний : учебник / Абдикеев Н. М. – М. : Инфра-М, 2010. – 448 с.
2. Абдикеев Н. М. Информационный менеджмент : учебник / Абдикеев Н. М. – М. : Инфра-М, 2010. – 400 с.
3. Авдашева С. Б. Теория организации отраслевых рынков : учебник / С. Б. Авдашева, Н. М. Розанова. – М. : Магистр, 1998. – 320 с.
4. Автоматизированные информационные технологии в экономике : учебник / М. И. Семенов, И. Т. Трубилин, В. И. Лойко, Т. П. Барановская. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 416 с.
5. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / [М. В. Присяжнюк, М. В. Зубець, П. Т. Саблук та ін.] ; Ін-т аграр. економіки. – К., 2011. – 1008 с.
6. Агропрофі [Електронний ресурс] // Український тижневик ділової інформації. – Режим доступу : www.agroprofi.com.ua.
7. Азізов С. П. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах : підручник / Азізов С. П., Канінський П. К., Скупий В. М. – К. : ІАЕ, 2001. – 834 с.
8. Алексунин В. А. Электронная коммерция и маркетинг в Интернете : учеб. пособие / В. А. Алексунин, В. В. Родигина. – М. : Дашков и К, 2008. – 213 с.
9. Амбросов В. Я. Механізми ефективного функціонування агроформувань / В. Я. Амбросов, Т. Г. Мареніч // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 60–66.
10. Аналіз стану та концептуальні напрями розвитку аграрного ринку України (рекомендації) : навч. посіб. / [Ю. С. Коваленко, І. В. Охріменко, І. М. Зеліско та ін.]. – К. : Ін-т аграр. економіки, 2005 – 122 с.
11. Ананьєв О. М. Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності : підручник / Ананьєв О. М., Білик В. М., Гончарук Я. А. – Львів : Новий Світ-2000, 2006. – 584 с.

12. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств / Андрійчук В. Г. – К. : КНЕУ, 2004. – 624 с.
13. Архипова Н. И. Исследование систем управления : учеб. пособие / Архипова Н. И. – М. : ПРИОР, 2002. – 202 с.
14. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монографія / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин. – Х. : Изд. дом «Инжек», 2003. – 184 с.
15. Бажин И. И. Информационные системы менеджмента : учеб. пособие / Бажин И. И. – М. : ГУ-ВШЭ, 2009. – 315 с.
16. Балабанов И. Т. Интерактивный бизнес : учеб. пособие / Балабанов И. Т. – СПб. : Питер, 2001. – 124 с.
17. Балабанов И. Т. Электронная коммерция : учеб. пособие / Балабанов И. Т. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
18. Балдин К. В. Информационные системы в экономике : учебник / К. В. Балдин, В. Б. Уткин. – М. : Academia, 2010. – 288 с.
19. Баронов В. В. Автоматизация управления предприятием : учеб. пособие / Баронов В. В. – М. : Инфра-М, 2009. – 406 с.
20. Барроу К. Курс выживания Интернет-компании : учеб. пособие / Барроу К. – М. : Альпина Паблишер, 2008. – 198 с.
21. Береза А. М. Електронна комерція : навч. посіб. / Береза А. М. – К. : КНЕУ, 2002. – 188 с.
22. Бест Роджер. Маркетинг от потребителя : учеб. пособие / Бест Роджер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 238 с.
23. Бивен Джуди. Войны супермаркетов. Откровенно о борьбе за лояльность потребителя : учеб. пособие / Бивен Джуди. – М. : Эксмо, 2008. – 135 с.
24. Благодатских В. А. Предметно-ориентированные экономические информационные системы : учебник / Благодатских В. А., Селетков С. Н., Божко В. П. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 240 с.
25. Бланшар Кен. Как добиться лояльности клиентов в сфере услуг : учеб. пособие / Бланшар Кен, Биллард Джим, Финч Фред. – М. : Эксмо, 2008. – 104 с.

- 26.Брезвін А. І. Організаційно-методичні заходи інтеграції виробництва в АПК / А. І. Брезвін // Економіка АПК. – 2000. – № 3. – С. 53–55.
- 27.Бронін О. В. Вплив експортного мита на стан олійно-жирової галузі України / О. В. Бронін // Вісник аграрної науки. – 2001. – № 1. – С. 77–79.
- 28.Буренина Т. А. Маркетинг на базі Інтернет-технологій : монографія / Буренина Т. А. – М. : Благовест-В, 2005. – 151 с.
- 29.Бутко М. П. Моделювання інформаційного забезпечення в процесі прийняття управлінських рішень / М. П. Бутко // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. – К., 2011. – № 10. – С. 3–7.
- 30.Whitehead Michael J. R. Implementing SugarCRM : Tutorial / Michael J. R. Whitehead – Birmingham : Packt Publishing Ltd, 2006. – 320 p.
- 31.Васильев Г. А. Электронный бизнес и реклама в Интернете : учеб. пособие / Г. А. Васильев, Д. А. Забегалин. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2008. – 183 с.
- 32.Вдовенко Л. А. Информационная система предприятия : учеб. пособие / Вдовенко Л. А. – М. : Инфра-М, 2010. – 237 с.
- 33.Вирин Ф. Н. Интернет-маркетинг. Полный сборник практических инструментов : учеб. пособие / Вирин Ф. Н. – М. : Эксмо, 2010. – 224 с.
- 34.Виробнича інфраструктура АПК України: стан та перспективи розвитку / [Л. Г. Чернюк, Л. С. Антоньєва, І. М. Щедрова та ін.] ; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. – К. : РВПС, 2000. – 101 с.
- 35.Вовчак І. С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті : навч. посіб. / Вовчак І. С. – Тернопіль : Карт-бланш, 2001. – 354 с.
- 36.Войтов А. Г. Экономика. Общий курс (фундаментальная теория экономики) : учебник / Войтов А. Г. – М. : Маркетинг, 2001. – 584 с.
- 37.Войтюшенко Н. М. Информатика і комп'ютерна техніка : навч. посіб. / Н. М. Войтюшенко, А. І. Остапеч. – К. : ЦУЛ, 2006. – 568 с.
- 38.Воробьев С. Неинституциональная концепция вертикальной координации в агропромышленном комплексе / С. Воробьев // Аграрная экономика. – 2007. – № 6. – С. 2–6.

- 39.Воронов В. А. Организация электронной коммерции / В. А. Воронов, В. С. Лазарев, О. Д. Павленко // Маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 81–93.
- 40.Гаврилiшин О. В. Основні елементи теорії ринкової системи : навч. посіб. / Гаврилiшин О. В. – К. : Наукова думка, 1992. – 125 с.
- 41.Гагарин А. П. Маркетинг. Маркетинговые Интернет-технологии : учеб. пособие / А. П. Гагарин, А. А. Миролюбов. – СПб. : Стигту, 2000. – 65 с.
- 42.Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли : учеб. пособие / Гейтс Б. – М. : Эксмо-Пресс, 2001. – 611 с.
- 43.Гладій М. В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України : (питання теорії, методології і практики) / Гладій М. В. ; НАН України. Ін-т регіон. дослідж. – Львів, 1998. – 295 с.
- 44.Глазырина И. Б. Современные информационные технологии и сети : учеб. пособие / Глазырина И. Б., Супонин А. Д., Худенко Т. Н. – М. : Изд-во соврем. гуманитарн. ун-та, 2000. – 86 с.
- 45.Годин В. В. Управление инновационными процессами в информационных системах организаций : монография / Годин В. В. – М. : ГУУ, 2006. – 163 с.
- 46.Голенищев Э. П. Информационное обеспечение систем управления : учеб. пособие / Э. П. Голенищев, И. В. Клименко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2010. – 315 с.
- 47.Голик В. С. Оценка эффективности функционирования Интернет-проекта / В. С. Голик // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 76–86.
- 48.Голик В. С. Решение задач Интернет-маркетинга матричным методом экспертного оценивания / В. С. Голик // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 19–30.
- 49.Голик В. С. Эффективность Интернет-маркетинга в бизнесе : учеб. пособие / В. С. Голик. – Минск : Дикта, 2008. – 196 с.
- 50.Горнаков С. Г. Секреты управления сайтом : учеб. пособие / Горнаков С. Г. – М. : ДМК Пресс, 2010. – 336 с.
- 51.Грабс-Уэст Лорейн. Сотрудники на всю жизнь. Уроки лояльности от Southwest Airlines : учеб. пособие / Грабс-Уэст Лорейн. – М. : Манн, Иванов

и Фербер, 2008. – 204 с.

52.Гречаний В. М. Менеджмент агропромислового комплексу в умовах ринкових відносин та приватної власності / В. М. Гречаний // Економіка АПК. – 2002. – № 6. – С. 27–31.

53.Гридасов А. Ю. Информационные технологии в экономике и управлении : учеб. пособие / Гридасов А. Ю., Ивасенко А. Г., Павленко В. А. – М. : КноРус, 2010. – 154 с.

54.Гринберг Пол. CRM со скоростью света. Привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет : учеб. пособие / Гринберг Пол. – СПб. : Символ-Плюс, 2006. – 528 с.

55.Гришин В. Н. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учебник / В. Н. Гришин, Е. Е. Панфилова. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2005. – 482 с.

56.Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах : навч. посіб. / Гужва В. М. – К. : КНЕУ, 2001. – 400 с.

57.Гупта Сунил. «Золотые» покупатели. Стоят ли клиенты тех денег, что Вы на них тратите : учеб. пособие / Сунил Гупта, Дональд Р. Леманн. – СПб. : Питер, 2007. – 263 с.

58.Гуржій А. М. Інформатика та інформаційні технології : підручник / Гуржій А. М., Поворознюк Н. І., Самсонов В. В. – Х. : Компанія СМІТ, 2003. – 352 с.

59.Гуров Ф. Н. Продвижение бизнеса в Интернет : все о PR и рекламе в Сети / Гуров Ф. Н. – М. : Вершина, 2009. – 150 с.

60.Дик В. В. Информационные системы в экономике : учебник / Дик В. В. – М. : Финансы и торговля, 2000. – 568 с.

61.Дише Джил. CRM-навигатор. Пособие по управлению взаимоотношениями с клиентами : учеб. пособие / Дише Джилл. – К. : Стандарт, 2006. – 374 с.

62.Дорощук Н. С. Завоевать и удержать. Качественный рост компании на высококонкурентном рынке : учеб. пособие / Дорощук Н. С., Жмурко С. В., Хижняк Г. Н. – К. : Диалектика, 2008. – 112 с.

63. Душин В. К. Теоретические основы информационных процессов и систем : учебник / Душин В. К. – М. : Дашко и К, 2009. – 348 с.
64. Дэй Джордж С. Организация, ориентированная на рынок. Как понять, привлечь и удержать ценных клиентов : учеб. пособие / Дэй Джордж С. – М. : Эксмо, 2008. – 159 с.
65. Економічна інформатика : підручник / М. В. Макарова, С. В. Гаркуша, Т. М. Білоусько, О. В. Гаркуша. – Суми : Унів. кн., 2011. – 479 с.
66. Економічний словник-довідник : словник / під ред. С. В. Мочерного. – К. : Феміда, 1995. – 368 с.
67. Економічні наслідки митного регулювання експорту соняшника. Ринкова трансформація економіки АПК : монографія / А. В. Карпенко, П. Т. Саблук, В. Я. Амбросов, Г. Є. Мазнев. – К. : ІАЕ УААН, 2002. – 668 с.
68. Елманова Н. Д. Введение в OLAP-технологии Microsoft : учеб. пособие / Н. Д. Елманова, А. А. Федоров. – М. : Диалог-МИФИ, 2002. – 312 с.
69. Емельянов А. А. Компьютерная имитация экономических процессов : учебник / Емельянов А. А. – М. : Маркет ДС, 2010. – 464 с.
70. Емельянова Н. З. Основы построения автоматизированных информационных систем : учеб. пособие / Емельянова Н. З., Партыка Т. Л., Попов И. И. – М. : Форум : ИНФРА-М, 2005. – 416 с.
71. Ермошкин Н. В. Стратегия информационных технологий предприятия : учеб. пособие / Н. В. Ермошкин, А. А. Тарасов. – М. : МГУ, 2006. – 318 с.
72. Ефимов Е. Н. Информационные системы в экономике : учеб. пособие / Е. Н. Ефимов, С. М. Патрушина, Л. Ф. Панферова, Л. И. Хашиева. – Ростов н/Д. : МарТ, 2004. – 182 с.
73. Желена М. А. Информационные технологии в бизнесе : учеб. пособие / Желена М. А. – СПб. : Питер, 2002. – 1120 с.
74. Затонацька Т. Г. Електронна комерція : підручник / Т. Г. Затонацька, В. Л. Плєскач. – К. : Знання, 2007. – 535 с.
75. Зиндер Е. З. Бизнес-реинжиниринг и технологии системного проектирования : учеб. пособие / Зиндер Е. З. – М. : Центр информационных

технологий, 2007. – 512 с.

76.Илайес Э. Электронная коммерция. Практическое руководство : учеб. пособие / Илайес Э. – СПб. : ДиаСофтЮП, 2002. – 113 с.

77.Информационные технологии в экономике и управлении : учебник / [О. П. Ильина, В. В. Трофимов, Е. В. Трофимова, В. И. Кияев] ; під ред. В. В. Трофимова. – М. : Юрайт, 2011. – 475 с.

78.Информационные системы и технологии в экономике : учеб. пособие / Т. П. Барановская, В. И. Лойко, М. И. Семенов, А. И. Трубилин. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 318 с.

79.Информационные технологии : учебник / [О. П. Ильина, В. В. Трофимов, Е. В. Трофимова, В. И. Кияев] ; під ред. В. В. Трофимова. – М. : Юрайт, 2011. – 624 с.

80.Инькова Н. А. Современные Интернет-технологии в коммерческой деятельности : учеб. пособие / Инькова Н. А. – М. : Омега-Л, 2007. – 194 с.

81.Исаев Г. Н. Информационные системы в экономике : учебник / Исаев Г. Н. – М. : Омега-Л, 2011. – 462 с.

82.Информатика для економістів : навч. посіб. / [В. М. Беспалов, А. Ю. Вакула, А. М. Гострик та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2003. – 788 с.

83.Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах інформатизації : організаційно-правові питання теорії і практики / [Р. А. Калюжний, В. О. Шамрай, М. Я. Швець та ін.] ; під ред. Р. А. Калюжного, В. О. Шамрая. – К. : Акад. держ. податк. служби України, 2002. – 296 с.

84.Інформаційні системи в менеджменті : підручник / В. О. Новак, Ю. Г. Симоненко, В. П. Бондар, В. В. Матвєєв. – К. : Каравела, 2008. – 616 с.

85.Інформаційні системи і технології : навч. посіб. / С. Г. Карпенко, В. В. Попов, Ю. А. Тарнавський, Г. А. Шпортюк. – К. : МАУП, 2004. – 192 с.

86.Інформаційні технологій в регіональному управлінні / М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін. – К. : Знання України. – 2006. – 282 с.

- 87.Йордон Э. Управление сложными Интернет-проектами : учеб. пособие / Йордон Э. – М. : ЛОРИ, 2008. – 486 с.
- 88.Кази́ев В. М. Основы правовой информатики и информатизации правовых систем : учеб. пособие / Кази́ев В. М., Кази́ев К. В., Кази́ева Б. В. – М. : Инфра-М, 2011. – 288 с.
- 89.Карпенко А. В. Цінова ситуація на ринку соняшнику / А. В. Карпенко // Науковий вісн. НАУ. – 2001. – № 44. – С. 99–101.
- 90.Кваша С. М. Зовнішньоекономічна діяльність АПК України: стан, стратегія і тактика розвитку / Кваша С. М. – К. : НІЧЛАВА, 2000. – 252 с.
- 91.Киселев А. Г. Анализ многомерных данных в БД ERP/КИС (OLAP) : обзор / Киселев А. Г. – Новосибирск : Новосибирское, 2008. – 121 с.
- 92.Киселев А. Г. Базы знаний и процессный документооборот в КИС (PDM) : обзор / Киселев А. Г. – Новосибирск : Новосибирское, 2008. – 98 с.
- 93.Киселев А. Г. Корпоративная и комплексная система управления промышленного предприятия (КИС) : учебник / Киселев А. Г. – Новосибирск : Новосибирское, 2010. – 408 с.
- 94.Киселев А. Г. Построение информационных сетей предприятия (LAN) : обзор / Киселев А. Г. – Новосибирск : Новосибирское, 2008. – 118 с.
- 95.Киселев А. Г. Практические технологии реализации MES-системы в КИС промышленного предприятия [MES] : метод. пособие / Киселев А. Г. – Новосибирск : Новосибирское, 2008. – 190 с.
- 96.Киселев А. Г. Практические технологии реализации SCADA-систем в КИС промышленного предприятия [SCADA] : метод. пособие / Киселев А. Г. – Новосибирск : Новосибирское, 2008. – 151 с.
- 97.Киселев А. Г. Практические технологии реализации сетей для САПР / КИС на предприятиях [CAE] : метод. пособие / Киселев А. Г. – Новосибирск : Новосибирское, 2008. – 206 с.
- 98.Киселев А. Г. Процессы и документооборот промышленного предприятия как основа для автоматизации [ERP] : учеб. пособие / Киселев А. Г. – Новосибирск : Новосибирское, 2010. – 226 с.

99. Кобьелл Клаус. Как стать лучше? TUNE: новый путь привлечения и удержания клиентов : учеб. пособие / Клаус Кобьелл, Роланд Бергер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 212 с.
100. Козье Д. Электронная коммерция / Козье Д. ; [пер. с англ.]. – М. : Русская Редакция, 1999. – 288 с.
101. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК : понятие, сущность, принципы, основы и закономерности развития / П. Г. Чухольский, А. А. Андриевич, В. В. Талайко, Ю. М. Кацнельсон // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. – 2006. – № 6. – С. 70–81.
102. Кораблин М. А. Информатика поиска управленческих решений : монография / Кораблин М. А. – М. : Солон-пресс, 2009. – 192 с.
103. Корнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Корнер, М. Витцель. – М. : Добрая книга, 2005. – 296 с.
104. Кошик А. Веб-аналитика: анализ информации о посетителях веб-сайтов = Web Analytics: An Hour a Day : учебник / Кошик А. – М. : Диалектика, 2008. – 464 с.
105. Кравченко Т. К. Инфокоммуникационные технологии управления предприятием : учеб. пособие / Кравченко Т. К. – М. : ГУ ВШЭ, 2006. – 303 с.
106. Криворучко І. М. Використання світових інформаційних ресурсів для потреб аграрного ринку України / І. М. Криворучко // Економіка АПК. - 2000. – № 8. - С.80-89.
107. Куперштейн В. И. Современные информационные технологии в делопроизводстве и управлении : учеб. пособие / Куперштейн В. И. – СПб. : БХВ, 2010. – 137 с.
108. Лаврушина Е. Г. Информационные системы : учеб. пособие / Лаврушина Е. Г. – Владивосток : ВГУЭС, 2005. – 197 с.
109. Лагодієнко В. В. Щодо стратегії злиття та поглинання компанії на сучасному етапі розвитку світового бізнесу / В. В. Лагодієнко // Вісник

аграрної науки Причорномор'я. – Миколаїв : МДАУ, 2005. – Вип. 3 (31). – С. 53–60.

110. Лашманова Н. В. Информационные системы маркетинга : учеб. пособие / Лашманова Н. В. – С.Пб. : СПбГУП, 2006. – 184 с.

111. Ли Кендра. Создание клиентской базы: пошаговое руководство по превращению контактов в деньги : учеб. пособие / Ли Кендра. – М. : Вершина, 2008. – 360 с.

112. Литвин І. С. Інформаційні технології в економіці : навч. посіб. / Литвин І. С. – Тернопіль : Економічна думка, 2001. – 296 с.

113. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : монографія / Литовченко І. Л. – Одеса : Астропринт, 2004. – 148 с.

114. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : навч. посіб. / І. Л. Литовченко, В. П. Пилипчук. – К. : ЦУЛ, 2008. – 184 с.

115. Лодон Дж. Управление информационными системами : учеб. пособие / Дж. Лодон, К. Лодон. – СПб. : Питер, 2006. – 402 с.

116. Макаренко П. М. Державне регулювання ринку соняшнику та продукції його переробки / П. М. Макаренко, Ю. О. Романченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – № 3. – 2006. – С. 188–191.

117. Макарова М. В. Електронна комерція : посібник / Макарова М. В. – К. : Академія, 2002. – 270 с.

118. Макарова М. В. Ефективність застосування мережних технологій в компаніях : монографія / Макарова М. В. ; Укоопспілка, Полтав. ун-т спожив. кооп. України. – Полтава, 2008. – 186 с.

119. Макарова М. В. Підходи до оцінки ефективності інформаційних систем компаній / М. В. Макарова // Економічно-математичне моделювання соціально-економічних систем. – 2004. – Вип. 8. – С. 70–85.

120. Макарова М. В. Тенденції розвитку цифрової економіки : монографія / Макарова М. В. ; Укоопспілка, Полтав. ун-т спожив. кооп. України, Каф. інформ.-обчисл. систем. – Полтава, 2004. – 236 с.

121. Макконел К. Р. Экономика: принципы, проблемы и политика :

підручник / К. Р. Макконел, С. Л. Брю. – К. : Хагар-Демос, 1993 – 449 с.

122. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Маркіна І. А. ; Укоопспілка, Навч.-метод. центр «Укоопосвіта». – К., 2000. – 268 с.

123. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління / Маркіна І. А. – К. : Вищ. шк., 2001. – 312 с.

124. Мармуль Л. О. Розвиток агропромислової інтеграції та її вплив на ефективність сільськогосподарського виробництва в умовах земельної реформи / Л. О. Мармуль, Р. В. Морозов // Зб. наук. праць. Таврій. наук. вісн. – 2004. – 26–27 трав. – С. 136–14.

125. Масло Украины [Електронний ресурс] // Агентство промышленных новостей. – Режим доступу :

<http://www.ukroliya.kiev.ua/industry/2134>.

126. Мацедонська Н. В. Види розрахунків із зовнішньоекономічних операцій на ВАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» / Н. В. Мацедонська // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студентів та аспірантів, (Чернівці, 26–27 квіт. 2007 р.) : в 2 ч. / М-во освіти і науки України, Чернівець. торгово-економічний ін-т. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2007. – Ч. 1. – С. 397–400.

127. Мацедонська Н. В. Вплив експорту олійних культур на розвиток підприємств олійно-жирової галузі України / Н. В. Мацедонська // Матеріали міжвузів. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, (Вінниця, 12 квіт. 2006 р.) / М-во освіти і науки України, Вінн. торгово-економічний ін-т. – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2006. – С. 70–73.

128. Мацедонська Н. В. Елементи ефективного управління на ринку олійно-жирової продукції / Н. В. Мацедонська // Матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., (Тернопіль, 16–17 черв. 2011 р.) / Тернопіл. ін-т. агропром. виробн. – Тернопіль : Крок, 2011. – С. 208–210.

129. Мацедонська Н. В. Інструменти підвищення ефективності управління підприємствами на ринку олійно-жирової продукції за допомогою інформаційних систем / Н. В. Мацедонська // Матеріали П'ятої Міжнар. наук.-

практ. конф., (Житомир, 2–3 черв. 2011 р.) / Київ. ін-т. бізнесу та техніки. – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – С. 190–193.

130. Мацедонська Н. В. Методика формування і розвитку інформаційних систем управління підприємств на ринку олійно-жирової продукції / Н. В. Мацедонська // Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 26–27 квіт. 2012 р.) / МОНмолодьспорту України, Полтав. ун-т економіки і торгівлі. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – С. 380–381.

131. Мацедонська Н. В. Методичне забезпечення формування і розвитку інформаційних систем управління підприємств на ринку олійно-жирової продукції / І. А. Маркіна, Н. В. Мацедонська // Науковий вісн. Полтав. ун-ту економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – Полтава : ПУЕТ, 2011. – № 3 (48). – С. 185–191.

132. Мацедонська Н. В. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової продукції / Н. В. Мацедонська // 36. наук. пр. Тернопіл. нац. екон. ун-ту [«Економічний аналіз»]. – Тернопіль : Економічна думка, 2011. – Вип.8, ч. 2. – С. 261–267.

133. Мацедонська Н. В. Необхідність впровадження інформаційних технологій у процеси управління / І. А. Маркіна, Н. В. Мацедонська // Матеріали VI Міжвузів. наук.-практ. конф. студентів, молодих вчених та спеціалістів, (Кривий Ріг, 27 квіт. 2012 р.) / МОНмолодьспорту України, Криворіз. нац. ун-т. – Кривий Ріг : Діоніс, 2012. – С. 175–176.

134. Мацедонська Н. В. Організація впровадження сучасних інформаційних та Інтернет-технологій в управлінні підприємствами на ринку олійно-жирової продукції / Н. В. Мацедонська // Економіка та держава. – 2011. – № 5. – С. 86–90.

135. Мацедонська Н. В. Принципи формування моделі інформаційної системи для ефективного управління підприємством / Н. В. Мацедонська // Вісн. Чернігів. держ. технологіч. ун-ту. Серія: Економічні науки. – Чернігів : ЧДТУ, 2012. – № 2. – С. 39–44.

136. Мацедонська Н. В. Проблеми забезпечення інноваційної діяльності підприємств олійно-жирової галузі України / Н. В. Мацедонська // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Вінниця, 04 берез. 2008 р.) / М-во освіти і науки України, Вінн. торгово-економічний ін-т. – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2008. – С. 150–154.
137. Мацедонська Н. В. Стратегії розвитку підприємств олійно-жирової галузі України / Н. В. Мацедонська // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Вінниця, 24 квіт. 2009 р.) : в 2 ч. / М-во освіти і науки України, Вінн. торгово-економічний ін-т. – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2009. – Ч. 1. – С. 302–306.
138. Мацедонська Н. В. Сучасні економічні проблеми олійного виробництва в Україні / Н. В. Мацедонська // Зб. наук. пр. Дніпропетров. нац. ун-ту [«Економіка: проблеми теорії та практики»]. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – Вип. 214, т. 4. – С. 962–967.
139. Мацедонська Н. В. Тенденції розвитку підприємств олійно-жирової галузі в Україні / Н. В. Мацедонська // Зб. наук. пр. Дніпропетров. нац. ун-ту [«Економіка: проблеми теорії та практики»]. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Вип. 207, т. 2. – С. 337–342.
140. Мацедонська Н. В. Тенденції розвитку підприємств олійно-жирової галузі в Україні / Н. В. Мацедонська // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Дніпропетровськ, 26–27 жовт. 2005 р.) : в 2 т. / М-во освіти і науки України, Дніпропетров. нац. ун-т. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – Т. 1. – С. 59–61.
141. Мацедонська Н. В. Функціонування підприємств на ринку олійно-жирової продукції / Н. В. Мацедонська // Матеріали третьої Всеукраїн. наук. web-конф. молодих учених, (Сімферополь, 1 берез. 2012 р.) / МОНмолодьспорту України, Таврій. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. – Сімферополь : АРІАЛ, 2012. – С. 190–192.
142. Мельник Л. Г. Экономика информации и информационные системы предприятия : учеб. пособие / Мельник Л. Г., Ильяшенко С. Н., Касьяненко В. А. – Сумы : Университетская книга, 2004. – 400 с.

143. Мельник Л. Ю. Основи підприємництва та ринкової економіки : навч. посіб. / Мельник Л. Ю. – К. : Вища школа, 1995. – 175 с.
144. Минс Г. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе. Какими будут компании в XXI веке : учеб. пособие / Г. Минс, Д. Шнайдер. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 276 с.
145. Мифы о маркетинге и лояльности потребителей : учеб. пособие / Тимоти Л. Кейнингем, Терри Г. Вавра, Лержан Аксой, Генри Уоллард. – М. : Добрая книга, 2007. – 123 с.
146. Мікроекономіка : підручник / під ред. В. Д. Базилевича. – К. : Знання, 2007. – 677 с.
147. Молино Патрик. Технологии CRM : учеб. пособие / Молино Патрик. – М. : Фаир-Пресс, 2007. – 315 с.
148. Новаківський І. І. Інформаційні системи в менеджменті : системний підхід : навч. посібник / І.І. Новаківський, І.І. Грибик, Т.В. Федак. – Л.: Львівська політехніка, 2010. – 260 с.
149. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса : реинжиниринг организаций и информационные технологии : учеб. пособие / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 565 с.
150. Олійченко І. М. Розвиток інформаційного забезпечення органів державного управління : теорія, методологія, практика : монографія / Олійченко І. М. ; Черніг. держ. технол. ун-т. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2010. – 434 с.
151. Організація управління аграрною економікою : монографія / [М. Ф. Кропивко, В. П. Немчук, В. В. Россоха та ін.] ; ННЦ «Ін-т аграр. економіки». – К., 2008. – 420 с.
152. Офіційний сайт «Бунге Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
www.bunge.com.
153. Офіційний сайт Асоціації «Укроліяпром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.ukroilprom.org.ua/qw.php?page=about>.

154. Офіційний сайт ВАТ «Креатив Груп» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://creativ-group.com.ua/about/>.

155. Офіційний сайт ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://cherniveckiy-oliynozhiroviy-kombinat.business-guide.com.ua/>.

156. Офіційний сайт ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://vinnickiy-oliynozhiroviy-kombinat.business-guide.com.ua/>.

157. Офіційний сайт УкрНДІОЖ УААН [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.fatoil-kharkov.com/index.php>.

158. Паршина О. А. Інформаційні системи і технології в менеджменті / Паршина О. А., Косарєв В. М., Паршин Ю. І. – Дніпропетровськ : Дніпропетров. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2012. – 312 с.

159. Пирогова С. О. Электронная коммерция : учеб. пособие/ Пирогова С. О. – М. : Социальные отношения, 2003. – 300 с.

160. Писаревська Т. А. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посіб. / Писаревська Т. А. – К. : ЦНЛ, 2005. – 432 с.

161. Писаревська Т. А. Інформаційні системи в управлінні персоналом та економіки праці : навч.-метод. посіб. / Т. А. Писаревська, О. В. Городній. – К. : КНЕУ, 2006. – 284 с.

162. Пінчук Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу : навч. посіб. / Пінчук Н. С., Галузинський Г. П., Орленко Н. С. – К. : КНЕУ, 2006. – 328 с.

163. Плєскач В. Л. Електронна комерція : підручник / В. Л. Плєскач, Т. Г. Затонацька. – К. : Знання, 2007. – 535 с.

164. Пономаренко В. С. Інформаційні системи і технології в економіці : посібник / Пономаренко В. С. – К. : Академія, 2002. – 544 с.

165. Пономаренко В. С. Інформаційні технології в економіці : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова. – Х. : ХДЕУ, 2000. – 137 с.
166. Пономаренко Л. А. Електронна комерція: підручник / Л. А. Пономаренко, В. О. Філатов. – К. : КНТЕУ, 2002 – 443 с.
167. Прабху С. Гуптара. Управление переменами : учеб. пособие / Прабху Гуптара С. – СПб. : Питер, 2002. – 260 с.
168. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / В. М. Приймак. – К. : Атіка, 2008. – 240 с.
169. Провалов В. С. Информационные технологии управления : учеб. пособие / Провалов В. С. – М. : Флинта МПСИ, 2010. – 376 с.
170. Пушкар О. І. Інформатика : Комп'ютерна техніка. Комп'ютерні технології : посібник / Пушкар О. І. – К. : Академія, 2001 – 215 с.
171. Ринок соняшнику : втрачені надії [Електронний ресурс] // Пропозиція : україн. журн. з питань агробізнесу. – 2010. – №6. – Режим доступу : <http://www.propozitsiya.com/?page=146&itemid=2846>.
172. Родкина Т. А. Информационная логистика : учеб. пособие / Родкина Т. А. – М. : Экзамен, 2001. – 166 с.
173. Романченко Ю. О. Експортно-імпортне регулювання олійно-жирової галузі / Ю. О. Романченко // Матеріали Всеукраїн. наук. конф. молодих учених. – Умань, 2007. – С. 150–151.
174. Романченко Ю. О. Становлення та перспективи розвитку олійно-жирової галузі України / Ю. О. Романченко // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Вып. 10. Экономические науки. – Симферополь : НИЦ КИПУ, 2007. – С. 259–263.
175. Романченко Ю. О. Сутність управління олійним виробництвом / Ю. О. Романченко // Вісн. Полтав. держ. аграр. акад. – 2005. – № 4.– С. 160–161.
176. Сабунин А. Е. Altium Designer. Новые решения в проектировании электронных устройств : учеб. пособие / Сабунин А. Е. – М. : Солон-Пресс, 2009. – 432 с.

177. Савчук Л. О. Інформатика і комп'ютерна техніка : навч. посіб. / Л. О. Савчук, О. В. Гришпинюк. – К. : Професіонал, 2004. – 160 с.
178. Самуельсон П. Макроекономіка : посібник / П. Самуельсон, В. Нордгаус. – К. : Основи, 1995. – 545 с.
179. Светлов Н. М. Информационные технологии управления проектами : учеб. пособие / Н. М. Светлов, Г. Н. Светлова. – М. : Инфра-М, 2011. – 232 с.
180. Сигел Д. В. Шагни в будущее. Стратегия в эпоху электронного бизнеса / Сигел Д. В. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 213 с.
181. Системи і моделі : теорія, методологія, практика / М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін. – Ніжин : Аспект-Поліграф. – 2007. – 380 с.
182. Snyder Mike. Working with Microsoft Dynamics™ CRM 4.0 : Tutorial / Mike Snyder, Jim Steger. – Birmingham : Microsoft Press, 2008. – 640 p.
183. Соколова А. Н. Электронная коммерция: мировой и российский опыт : учеб. пособие / А. Н. Соколова, Н. И. Теращенко. – М. : ДеНово, 2002. – 321 с.
184. Спицын В. Д. Совершенствование структуры и содержания Интернет-сайтов регионов / В. Д. Спицын // Маркетинг. – 2007. – № 6. – С. 104–116.
185. Статистичний щорічник України за 2008 рік / під ред. О. Г. Осауленка. – К. : Держкомстат. України, 2009. – 566 с.
186. Стахин Д. Н. Электронная коммерция : учеб. пособие / Д. Н. Стахин, Н. А. Стахин. – Томск : Печатная мануфактура, 2007. – 116 с.
187. Стешин Л. И. Информационные системы в маркетинге : учеб. пособие / Стешин Л. И. – СПб. : РГПУ, 2007. – 109 с.
188. Суркова Л. Е. Предметно-ориентированные экономические информационные системы : учеб. пособие / Суркова Л. Е., Вдовин В. М., Шурупов А. А. – М. : Дашков и К, 2010. – 388 с.
189. Таршин С. І. Державне регулювання ринку олійних культур в Україні / С. І. Таршин // Вісник НАДУ. – 2004. – № 2. – С. 264–270.
190. Таршин С. І. Державне регулювання розвитку олійного виробництва / С. І. Таршин // Вісник НАДУ. – 2004. – № 3. – С. 98–108.

191. Таршин С. І. Інноваційно-інвестиційна політика розвитку олійного виробництва / С. І. Таршин // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2004. – № 1. – С. 95–98.
192. Таршин С. І. Проблеми структурного розвитку підприємств олійно-жирової галузі харчової промисловості України / С. І. Таршин // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2002. – № 1. – С. 133–138.
193. Таршин С. І. Співвідношення між попитом і пропозицією на ринку соняшника та продукції його переробки / С. І. Таршин // Управління сучасним містом. – 2004. – № 2/4–6 (14). – С. 119–126.
194. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Татарчук М. І. – К. : КНЕУ, 2005. – 291 с.
195. Титоренко Г. А. Автоматизированные информационные технологии в экономике : учебник / Титоренко Г. А. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 399 с.
196. Томилов В. В. Менеджмент : учебник / Трофимов В. В. – М. : Юрайт-Издат, 2003. – 591 с.
197. Трофимов В. В. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учеб. пособие / Трофимов В. В. – Спб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 198 с.
198. Троян В. П. Еколого-економічні проблеми виробництва олійної сировини в Україні / В. П. Троян // Вісн. Сум. держ. ун-ту : наук.-метод. журн. Серія : Економіка і менеджмент. – 2001. – Вип. 2. – С. 83–84.
199. Трубилин И. Т. Автоматизированные информационные технологии в экономике : учебник / Трубилин И. Т. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 416 с.
200. Уилсон Р. Планирование стратегии Интернет-маркетинга : учеб. пособи / Уилсон Р. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 207 с.
201. Україна. Закони. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] від 16 січ. 2003 р. № 436-IV (остання ред. від 16.02.2010 р. № 1837-17). – Режим доступу :

<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

202. Україна. Закони. Конституція України [Електронний ресурс] (із змінами і допов., внесеними законом України від 8 груд. 2004 р. № 2222-IV). – Режим доступу :

http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=31992.

203. Україна. Закони. Про Антимонопольний комітет України [Електронний ресурс] : закон України від 26 листоп. 1993 р. № 3659-12 (із змінами і допов.). – Режим доступу :

http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52898.

204. Україна. Закони. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс] : закон України від 7 черв. 1996 р. № 237/96-ВР (із змінами і допов.). – Режим доступу :

http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52901.

205. Україна. Закони. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс] : закон України від 11 січ. 2011 р. № 2210-14 (остання ред. від 07.05.2009 р. № 1276-17). – Режим доступу :

<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2210-14>.

206. Україна. Закони. Про холдингові компанії в Україні [Електронний ресурс] : закон України від 15 берез. 2006 р. № 3528-IV (зі змінами від 24.07.2009 р. № 985-V). – Режим доступу :

<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?Nreg=3528-15&c=1#Card>.

207. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке : учеб. пособие / М. Уорнер, М. Витцель. – М. : Добрая книга, 2005. – 296 с.

208. Управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій : монографія / [П. Т. Саблук, М. Ф. Кропивко, О. Г. Булавка та ін.] ; під ред. П. Т. Саблука, М. Ф. Кропивко ; НААН України, Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки». – К., 2011. – 450 с.

209. Управлінські рішення : евристичність, креативність, транспарентність / [Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін.] ; навч. посіб. під заг. ред. М. П. Бутка. – Ніжин : Аспект, 2007. – 424 с.

210. Урубков А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений : учеб. пособие / А. Р. Урубков, И. В. Федотов. – М. : Дело АНХ, 2009. – 240 с.
211. Успенский И. В. Интернет как инструмент маркетинга : учебник / Успенский И. В. – СПб. : СПГУЭиФ, 2003. – 432 с.
212. Успенский И. В. Энциклопедия Интернет-бизнеса : учеб. пособие / Успенский И. В. – СПб. : Питер, 2001. – 432 с.
213. Уткин В. Б. Информационные системы и технологии в экономике : учебник / Уткин В. Б. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 355 с.
214. Хартман А. Стратегии успеха в Интернет-экономике : учебник / А. Хартман, Д. Сифонис. – М. : ЛОРИ, 2001. – 483 с.
215. Холмогоров В. О. Интернет-маркетинг / Холмогоров В. О. – М. : Добрая книга, 2002. – 342 с.
216. Хотинская Г. И. Информационные технологии управления : учеб. пособие / Хотинская Г. И. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 128 с.
217. Хэнсон У. Интернет-маркетинг : учеб. пособие / Хэнсон У. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 329 с.
218. Царев В. В. Электронная коммерция : учебник / В. В. Царев, А. А. Кантарович. – СПб. : Питер, 2002. – 320 с.
219. Черенков А. П. Информационные системы для экономистов : учеб. пособие / Черенков А. П. – М. : Экзамен, 2002. – 321 с.
220. Черников Б. В. Управлением качеством информационных систем в экономике : учеб. пособие / Б. В. Черников, В. В. Ильин. – М. : Форум, 2010. – 240 с.
221. Чернюк Л. Г. Реформування економічних відносин і управління в промисловості / Чернюк Л. Г., Антоньєва Л. С., Данилишин Б. М. ; НАН України. Рада по вивч. продуктив. сил України. – К., 1997. – 252 с.
222. Чистов Д. В. Экономическая информатика: учеб. пособие / Чистов Д. В. – М. : КноРус, 2010. – 512 с.
223. Чорний Г. М. Функціональний зміст діяльності суб'єктів управління в АПК / Г. М. Чорний // Економіка АПК. – 2004. – № 10. – С. 78–81.

224. Шакиров Н. Ш. Рынок информационных технологий : тенденции и прогнозы / Н. Ш. Шакиров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 4. – С. 90–96.
225. Шварц Пол. Оценка степени удовлетворенности потребителя. Как узнать : учеб. пособие / Шварц Пол. – К. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 296 с.
226. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія / Шкарлет С. М. – К. : Нац. авіаційний ун-т, 2007. – 436 с.
227. Шкарлет С. М. Економічне управління інноваційною підприємницькою діяльністю в області створення програмного забезпечення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / С. М. Шкарлет ; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2000. – 17 с.
228. Эймор Д. Электронный бизнес : эволюция или революция : учеб. пособие / Эймор Д. – М. : Вильямс, 2001. – 512 с.
229. Эпплгарт Майк. Работа с клиентами : Интернет и Call-центры. Карманный справочник : учеб. пособие / Эпплгарт Майк. – М. : Нирро, 2004. – 108 с.
230. <http://citforum.ru> – библиотека по информационным технологиям.
231. <http://olap.ru> – портал, посвященный OLAP-технологиям.
232. <http://www.microsoft.com/data/oledb> – Информация о OLE DB на Microsoft.
233. <http://www.microsoft.com/msdn>–Microsoft Developer Network.
234. <http://www.olapcouncil.org/glossary.html> – глоссарий OLAP-терминов.
235. <http://www.olapreport.com> – Информация по OLAP-технологии.