

Інформаційна логістика бізнес-процесів у системі стратегічного управління

Титенко Л.В.

кандидат економічних наук,
Університет державної фіскальної служби України

Розкрито важливість інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління, та визначено основні можливості інформаційної логістики, що має самостійне призначення у бізнесі та управлінні інформаційними потоками. Визначено функції інформаційної логістики. Проведено аналіз класифікації бізнес-процесів, виявлення ключових характеристик їх видів з метою формування необхідної класифікації для формування інтегрованої моделі інформаційної системи управління бізнес-процесами. Визначено, що інформаційні системи побудовані на основі концепції вертикальної та горизонтальної взаємодії бізнес-процесів органічно поєднують всі інформаційні підсистеми підприємства.

Ключові слова: бізнес-процеси; класифікація бізнес-процесів; структурно-ієрархічна модель; ефективність управління.

Титенко Л.В. ИНФОРМАЦИОННАЯ ЛОГИСТИКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Раскрыта важность информационного обеспечения процесса стратегического управления, и определены основные возможности информационной логистики, имеет самостоятельное назначение в бизнесе и управлении информационными потоками. Определены функции информационной логистики. Проведен анализ классификации бизнес процессов, выявления ключевых характеристик их видов с целью формирования необходимой классификации для формирования интегрированной модели информационной системы управления бизнес-процессами. Определено, что информационные системы построенные на основе концепции вертикального и горизонтального взаимодействия бизнес-процессов органично сочетают все информационные подсистемы предприятия.

Ключевые слова: бизнес-процессы; классификация бизнес-процессов; структурно-иерархическая модель; эффективность управления.

Tytenko L.V. INFORMATION LOGISTICS OF BUSINESS PROCESSES IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

The importance of the information provision of the strategic management process is disclosed, and the main features of information logistics, which has an independent purpose in business and management of information flows, are determined. The functions of information logistics are defined. The analysis of classification of business processes, revealing of the key characteristics of their types with the purpose of formation of the necessary classification for formation of the integrated model of information management system of business processes was conducted. It is determined that information systems based on the concept of vertical and horizontal construction of business processes organically combine all information subsystems of the enterprise

Keywords: business processes; business process classification; structural hierarchical model; management efficiency.

Постановка проблеми. Сучасні процеси глобалізації призводять до ускладнення завдань, що постають перед менеджерами підприємств. Розвиток підприємств у сучасних умовах потребує впровадження стратегічного управління, яке забезпечить менеджмент підприємства ефективними інструментами реагування на зміни бізнес-середовища: приймати запобіжні заходи до загрозливих явищ і своєчасно виявляти та втілювати можливості. Але, однією з головних перепон щодо втілення на підприємствах повноцінної системи стратегічного управління є відсутність належного інфор-

маційно-аналітичного забезпечення. Упорядкування інформаційних потоків та створення комплексного інформаційного забезпечення, на нашу думку, має стати головним поштовхом для впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах [3].

Традиційно інформаційний простір підприємства формується у системі бухгалтерського обліку, яка є головним постачальником інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства. Проте існуюча система бухгалтерського обліку вже не задовольняє в повній мірі інформаційні потреби сучасного менеджменту, тому що бухгалтерський облік головним

чином призначений для фіксування фактів минулих господарських подій та складання на їх основі статичної фінансової звітності. Цих даних достатньо для аналізу поточної діяльності підприємства, але для прийняття рішень стратегічного характеру необхідно створити таке інформаційне забезпечення, яке надасть можливість упорядкувати постійно зростаючі потоки різномірної інформації, надасть можливість застосувати певні алгоритми її відбору із загального інформаційного потоку, обробки та інтерпретації необхідної частини з метою використання в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Головною проблемою на сьогоднішній стає збереження балансу між необхідним та достатнім рівнем інформаційного забезпечення для прийняття стратегічних управлінських рішень. А це потребує створення відповідної інформаційної інфраструктури, яка дасть змогу збирати, обробляти, транспортувати інформацію відповідно до поставлених завдань з метою забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Проблема створення інформаційно-аналітичного підґрунтя для реалізації стратегічного управління неодноразово розглядалися у роботах фахівців. Так, наприклад, питання створення і впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління розглянуто у наукових працях С.Ф. Голова, М.С. Пушкаря, А.В. Шайкана, М.Я. Дем'яненка, Т.Г. Камінської, О.М. Хоріна, С.В. Маркова, О.І. Маслак, Т.І. Червякової, С.В. Глушко, але окремі питання у сфері інформаційно-аналітичного забезпечення залишилися недостатньо вивченими, наприклад детальної організації інформаційних потоків в системі стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі за умови мінливого впливу ринку на діяльність підприємства потребує [1-4]. Окремо досліджувалася структура та організація інформаційних потоків. Наприклад, проблеми систематизації й класифікації інформаційних потоків, дослідження їх впливу на управлінські рішення розглянуто в роботах К. Карачарової; питання стосовно значення інформаційних потоків і їх використання для прийняття рішень знайшли своє відображення в роботах В. Кунченко-Харченко; окремо розглядалися питання інформаційні потоки в логістиці Є. Криківським, Т. Родкіною, Д. Джонсоном, Д. Вудом, Д. Вордлоу, П. Мерфі. Водночас, вивчення та аналіз підходів щодо організації інформаційної логі-

тики для цілей стратегічного управління не приділено відповідної уваги.

Формулювання цілей статті. Визначити сутність поняття «інформаційна логістика бізнес-процесів», з'ясувати мету та завдання інформаційної логістики для цілей стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Значного поширення в останній час набуло процесно-орієнтоване управління, що представляє собою найбільш прогресивну методіку, впровадження якої дозволяє підвищити ефективність системи управління. Досить значна частина підприємств перебувають свою діяльність на основі процесного підходу для того, щоб створити гнучкі логістичні системи, які дозволять оперативно реагувати на зміну ринкових умов, на зміни умов постачальників та споживачів, дозволять безперервно підвищувати якість продукції та послуг. Процесне управління, на відміну від структурно-функціонального, спирається на принципи реалізації стратегічної мети підприємства шляхом визначення та оптимізації бізнес-процесів, які відображають сутнісний зміст бізнесу і сфокусовані на створенні додатної вартості. Таким чином, одним з основних напрямків, який потребує узагальнення та систематизації, є розвиток та поглиблення сучасної концепції управління підприємством на основі розвитку процесного управління.

Отже, відповідно до процесного підходу, підприємство розглядається як сукупність бізнес-процесів, які відповідно до загальних правил є керованими та на практиці дезагрегуються до рівня операції і дії. При чому, на основі сукупності бізнес – процесів детально відображається уся система менеджменту підприємства. Окрім дезагрегування бізнес-процеси можуть піддаватися і зворотній дії – комбінуванню, що суттєво для формування, організації функціонування і розвитку бізнес-систем. Саме в рамках концепції процесного управління можливо визначити результативність кожного з бізнес -процесів, формувати зони відповідальності, застосовувати новітні методи ведення аналітичної роботи та планування діяльності підприємства за допомогою бюджетування та функціонально-вартісного аналізу. У той же час, досить важливим є питання інформаційного забезпечення кожної складової бізнес – процесу та організації ефективного інформаційного обміну як всередині бізнес-процесу так і постачання агрегованої інформації менеджменту підприємства для прийняття відповідних рішень.

Питання визначення сутності бізнес-процесів, їх класифікації, методів удосконалення присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів: Криворучко О.Н., Рєпіна В.В., Кондратьєва В.В., Тельнова Ю.Ф., Чаадаєва В.К., Ільїна В., Хаммера М., Чампі Д., Ойхмана Е.Г., Шеєра А., Брімсона Д., Андерсена Б., Робсона М., Уллаха Ф., Єліфєрова В.Г. та інших. Але більшість досліджень сконцентровано саме на декомпозиції бізнес – процесів, методах розрахунку їх вартості, визначення часу, продуктивності, якості виконання та ін., проте питання формування інформаційного забезпечення та інтеграції інформаційних потоків кожного з бізнес – процесів у єдине інформаційне середовище не отримали належного висвітлення.

На нашу думку, на етапі розбудови інформаційної системи підприємства, можливим стає використання логістичних підходів щодо управління інформаційними потоками бізнес-процесів. Головним об'єктом логістичного управління є потоки та потокові процеси, які пов'язані з переміщенням будь-чого. Але справедливо зауважує Качуровський В.Є. [7], що «у центрі матеріального потоку, яким ефективно керують, повинен перебувати потік інформації. Саме інформація тримає логістичну систему матеріального потоку “відкритою” в розумінні здатності пристосуватися до нових умов. Для забезпечення гнучкої, орієнтованої на споживача, логістичної системи необхідно, щоб фізична система функціонувала паралельно до інформаційної системи.». Отже, з точки зору управління, а тим більше стратегічного управління, найбільш суттєвим є саме інформаційний потік, який дозволяє створює ефективну базу для прийняття управлінських рішень.

Але, побудова інформаційного забезпечення ефективного стратегічного управління має врахувати наступні важливі компоненти: специфіку побудови бізнес-процесів, властивості інформаційних потоків та принципи функціонування інформаційної логістики.

Специфіка побудови бізнес-процесів визначатиме рух інформаційних потоків як у середині бізнес-процесу так і його інформаційну взаємодію з зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства. Властивості інформаційних потоків визначатимуть способи і методи збирання, обробки, передачі та зберігання інформації, а принципи інформаційної логістики дозволять створити ефективну комплексну інформаційну інфраструктуру підприємства.

Інформаційні потоки підприємства представляють собою сукупність повідомлень, які об'єктивно відображають розвиток процесів у господарській діяльності і передаються по каналам зв'язку для здійснення оперативного, тактичного та стратегічного управління. На практиці інформаційні потоки підприємства, на сьогоднішній день, представляють собою три групи:

1) інформаційні потоки, пов'язані з плануванням та координацією діяльності;

2) інформаційні потоки, пов'язані з управлінням поточною (оперативною) діяльністю;

3) інформаційні потоки, пов'язані з контролем та корегуванням діяльності підприємства.

Але, здебільшого, такий розподіл і формування інформаційних потоків підприємства носить реактивний характер і містить досить низький відсоток достовірної інформації необхідної для стратегічного управління. Таким чином вимоги щодо інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління, на нашу думку, можуть бути сформульовані наступним чином:

- орієнтованість на зовнішнє середовище;
- аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності;

- прогностичний характер результатів обробки інформації;

- оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації через значну ймовірність суб'єктивного тлумачення інформаційних показників;

- збір, обробка та аналіз нефінансових показників.

Для вирішення цієї задачі керівництву необхідна організація інформаційних потоків у системі стратегічного управління підприємством, з урахуванням вимог та принципів стратегічного управління.

Оптимізація інформаційних потоків підприємства упорядкування інформаційно-аналітичного забезпечення буде представляти собою наступну послідовність організації системи інформаційних потоків:

- діагностика існуючої на підприємстві системи інформаційних потоків для встановлення дефектів її функціонування. Для цього відбувається виявлення зайвих ланок при проходженні інформаційних потоків, встановлення подвійних інформаційних потоків, оцінка їх достовірності та достатності, а також оцінка векторності та інтенсивності документообігу;

- виявлення недоліків існуючої на підприємстві системи інформаційних потоків,

встановлення їх причин та обґрунтування заходів, спрямованих на їх подолання та оптимізацію руху;

- створення та впровадження інформаційних потоків системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємства;

- розробка нової удосконаленої системи інформаційних потоків суб'єкта підприємництва з урахуванням сукупності інформаційних потоків стратегічного управління;

- автоматизація системи інформаційних потоків;

- формування нових принципів роботи спроектованої системи інформаційних потоків та формування кола спеціалістів серед співробітників підприємства, які забезпечать її впровадження, функціонування та підтримання;

- впровадження нового проекту системи інформаційних потоків суб'єкта господарювання;

- оцінка якості та ефективності функціонування системи інформаційних потоків підприємства та формування переліку пропозицій щодо її коригування [4].

Але, створюючи систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства, необхідно врахувати вимоги, що пред'являються до побудови самих систем та характеризують ефективність функціонування інформаційних потоків, наприклад, принцип економічної доцільності, швидкість обробки та передачі інформації, час проходження інформації, джерела її виникнення та векторну спрямованість.

Поняття «бізнес – процес» має різні тлумачення, але, на нашу думку, він у першу чергу представляє собою цілісну підсистему, якою можливо керувати відносно незалежно від інших підсистем підприємства. За своєю сутністю бізнес-процеси неоднорідні [8] і тому на сьогоднішній день існує понад дванадцять класифікаційних ознак, за якими можливо поділити бізнес-процеси підприємства. Єдиного погляду науковців, щодо необхідності і можливості використання певного виду класифікації на сьогоднішній день не існує. Проте, для побудови інформаційної логістики та ефективного управління інформаційними потоками і прийняття довгострокових рішень найбільш затребуваними будуть наступні класифікаційні ознаки (табл. 1).

Як справедливо зауважують Чернобай Л.І. та Дума О.І., що бізнес-процеси носять ієрархічний характер, проте їх ієрархія не обмежується виключно двома рівнями і може бути

розширена до рівня окремої операції. Одночасно з цим, глибока деталізація може призводити до втрати універсальності схеми і збільшення спеціалізації в рамках окремої галузі чи специфіки діяльності. Отже це має бути враховано при розробці інфраструктури управління інформаційними потоками бізнес-процесів.

Таким чином, на практиці управління інформаційними потоками окремих бізнес-процесів та їх сукупності фактично буде означати інтегроване управління бізнес-процесами. Інформаційна логістика представляє собою складову логістики, яка спрямована на організацію та інтеграцію інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень. Інформаційна логістика бізнес – процесів представляє собою організацію потоків даних, які супроводжують матеріальний потік. Інформаційна логістика бізнес – процесів оперує комплексом економічної інформації в горизонтальному та вертикальному напрямках, з внутрішньою та зовнішньою координацією, та потребує відповідної інфраструктури.

Інформаційна інфраструктура підприємства, на наш погляд, представляє собою сукупність пов'язаних між собою засобів і методів, які забезпечують підготовку інформації: первинний збір даних та їх первинна обробка, контроль достовірності, зберігання та передача інформації, оновлення, корегування та презентація [5].

Метою інформаційної логістики бізнес-процесів у системі стратегічного управління підприємством є дослідження, контроль, корегування, зберігання, розподіл та спрямування інформації, а також розробка напрямків оптимізації бізнес-процесів з метою збільшення ефективності їх функціонування у довгостроковій перспективі.

Таким чином, на нашу думку, основне завдання інформаційної логістики бізнес – процесів у системі стратегічного управління підприємством полягає в упорядкуванні різномірної інформації та її доставці до системи управління підприємством і від неї. Основним завданням інформаційної логістики стає розроблення оптимальних інформаційних систем та їх практичне впровадження в діяльність підприємств з урахуванням особливостей його бізнес-процесів та принципів стратегічного управління. Але, крім цього інформаційна логістика бізнес-процесів дозволяє реалізовувати виконання двох принципово важливих функцій: контрольно-облікову, інтегративно-комунікативну (рис. 1).

Класифікація бізнес-процесів для формування контуру інформаційної логістики

Класифікаційна ознака	Вид бізнес - процесу		Характеристика бізнес – процесу
За ознакою формування результату	Виробничі бізнес-процеси	Основні (первинні, відтворювальні)	Головні процеси підприємства, пов'язані з виробництвом продукції, надання послуг
	Адміністративні бізнес-процеси	Обслуговувальні (підтримувальні)	Процеси, які забезпечують виконання основних бізнес-процесів
		Бізнес-процеси управління	Процеси, пов'язані з виконанням функцій управління
		Бізнес-процеси розвитку	Процеси, спрямовані на розвиток і вдосконалення діяльності
По відношенню до клієнтів організації	Зовнішні		Процеси, з вхід і/або вихід поза межами організації
	Внутрішні		Процеси, які відбуваються виключно в межах підприємства
Бізнес-процеси за напрямком руху	Горизонтальні		Сукупність взаємопов'язаних інтегрованих (у функціональну структуру) процесів, які забезпечують кінцеві результати, що відповідають цілям організації
	Вертикальні (функціональні)		Процеси, що відображають діяльність організації по вертикалі, проходять відповідно до її структури у межах функціональних підрозділів, форма взаємодії керівників функціональних підрозділів
За ознакою часу	Безперервного повторення		бізнес-процеси, які повторюються з визначеною циклічністю
	Періодичного повторення		бізнес-процеси, завершення циклу виконання кожного з яких не означає його повторення.
	Одноразового виконання		бізнес-процеси, що виконуються одноразово.
У межах основних складових збалансованої системи показників	Фінансові		Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із фінансовими потоками всередині організації
	Клієнтські		Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із взаємодією з клієнтами
	Виробництва		Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із виробництвом продукції, що має споживчу цінність для клієнта
	Розвитку		Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із удосконаленням діяльності організації загалом та окремих її аспектів
	Навчання і зростання		Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із розвитком інтелектуальних та емоційних здібностей працівників, а також процеси розвитку вмінь і навиків

Джерело: упорядковано автором на основі [9]

Кожен рівень ієрархічної структури підприємства має отримувати виключно необхідну інформацію в потрібні терміни. Для реалізації цих головних вимог будова логістичної інфор-

маційної системи звичайно має бути індивідуалізованою залежно від організаційної структури підприємства та обсягу необхідних завдань, проте вона має містити наступні складові:

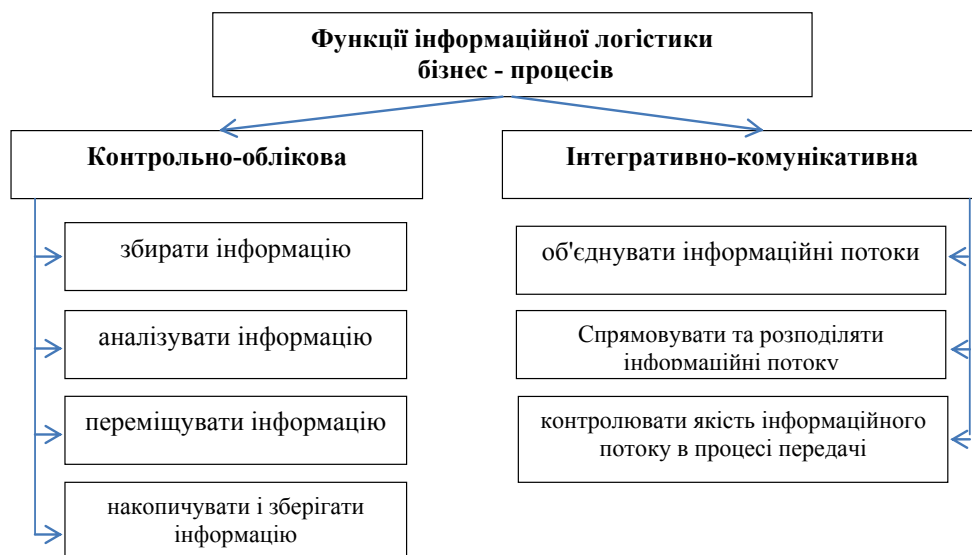


Рис. 2. Інтеграція інформаційних потоків бізнес – процесів

– чітку структурування сукупності бізнес-процесів;

– ієрархічність у виокремленні функцій та завдань;

– високий рівень автоматизації та впровадження новітніх стандартизованих програм.

Отже, створення раціональної інформаційної логістичної системи бізнес-процесів підприємства в рамках процесного підходу до управління потребує формування моделі такої системи. Для цього доцільно, використовуючи логістичний підхід, враховуючи властивості інформаційних потоків та можливості інформаційних систем створити деталізовану модель руху інформації як всередині підприємства так і за його межами.

Одним із підходів до створення моделі інформаційних потоків бізнес – процесів підприємства є детальний аналіз та класифікація структури бізнес-процесів підприємства. Цей підхід передбачає зведення конкретних операцій до відповідних бізнес-процесів, комбінуючи які, можна одержати первинну модель для аналізу варіантів структури бізнес-процесів. Модель бізнес-процесів повинна містити два основні елементи, а саме – ресурсні потужності та засоби організації інформаційного потоку. Комбінуючи ці елементи, в залежності від необхідності деталізації та напрямків руху інформації, поділяють всю сукупність бізнес-процесів підприємства на окремі інформаційні складові, в яких буде проведено аналіз, обробка, відбір та передача інформації відповідно до певного ієрархічного рівня.

У той же час прийняття, реалізація та контроль за виконанням стратегічних рішень

можливе тільки на основі достатньої кількості детальної інформації. Для цього потрібне функціонування інтегрованої інформаційної системи, яка пов'язує в єдине ціле усі бізнес-процеси підприємства та призначена для координації окремих бізнес-процесів.

Враховуючи класифікацію запропоновану в табл. 1, ми пропонуємо класифікувати бізнес-процеси підприємства за двома принциповими напрямками: бізнес-процеси адміністративні та виробничі (рис. 2).

До адміністративних процесів запропоновано відносити бізнес-процеси управління та розвитку, а до виробничих бізнес-процесів запропоновано відносити основні бізнес – процеси, які пов'язані з основною діяльністю підприємства та допоміжні бізнес-процеси, які виконують забезпечуючу функцію для основних виробничих процесів.

Сукупний інформаційний потік підприємства складається з інформаційних потоків, що генеруються кожним бізнес-процесом. Всередині кожного бізнес – процесу також відбувається циркуляція інформації, відбувається постійний обмін між виконавцями окремих операцій, також відбувається обмін інформацією між бізнес – процесами. Таким чином, відбувається вертикальна та горизонтальна інтеграція інформаційних потоків. Вертикальна інтеграція представляє собою зв'язок між бізнес-процесами та інформаційними системами через вертикальні інформаційні потоки.

Вертикальна інтеграція охоплює всі рівні як прямими (зверху до низу), так і зворотніми зв'язками.

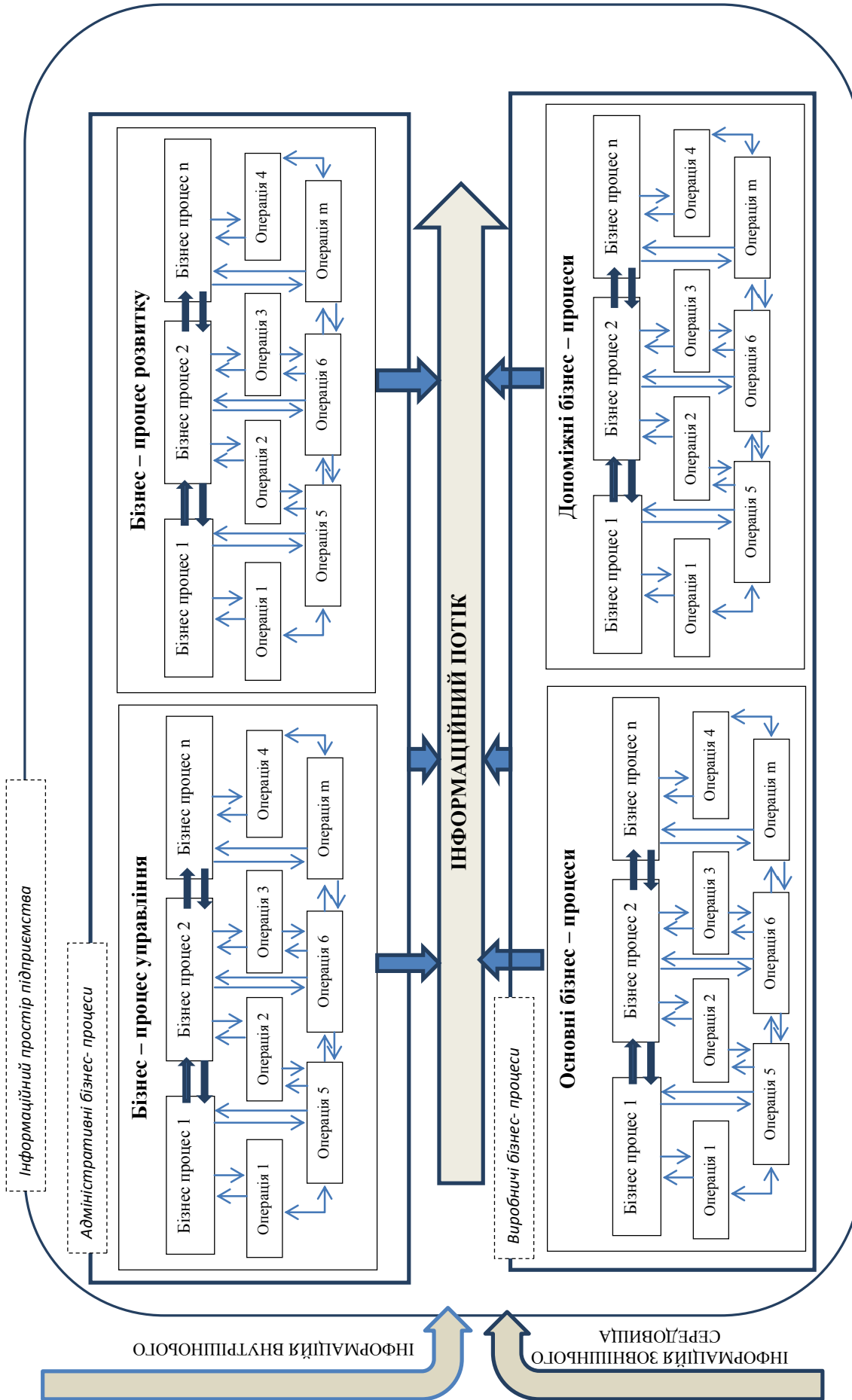


Рис. 1. Функції інформаційної логістики бізнес-процесів

Джерело: авторська розробка

У той же час необхідна горизонтальна інтеграція, яка забезпечує інформаційний зв'язок між окремими комплексами завдань виконавчих системах через горизонтальні інформаційні потоки, які забезпечують комунікацію між окремими виконавцями. Горизонтальна інтеграція має пов'язувати окремі інформаційні потоки із загальною системою планування та управління. Наявність горизонтальної інтеграції дозволяє досягти узгодженості між діями окремих виконавців та цілями підприємства.

На основі декомпозиції бізнес-процесів стає можливою побудова інформаційної системи. Розробка інформаційної структури бізнес-процесів дозволить поділити підприємство на сфери контролю, що дозволить підвищити ефективність управління за рахунок підвищення узгодженості бізнес-процесів.

Важливим етапом побудови інформаційної моделі бізнес – процесів підприємства є розподіл отриманих даних за кожним бізнес-процесом між окремими комп'ютерними системами з різними сферами функціонування. Так, одна має бути спрямована на контроль, інтеграцію та керування фінансовими, матеріальними та ін. потоками підприємства; інша – безпосередньо спрямована на керування процесами, що відбуваються всередині бізнес-процесів.

Як зазначається у роботі [7] існує три види організації комп'ютерних мереж: структура зірки (учасники звертаються до центральної ЕОМ); кільцева структура (кожен учасник пов'язаний із двома «сусідами»); U-подібна структура (кожен учасник сполучений як із центральною системою, так і з кожним учасником процесу інформаційного транспортування).

Інформаційна логістика бізнес-процесів на найвищому рівні за допомогою спеціальних засобів для збору та передавання даних забезпечує базовою інформацією управлінські підсистеми, що відповідають за стратегічне управління підприємством. На рівні операцій у середині бізнес-процесів органі-

зується контроль систем матеріально-технічного, фінансового та ін постачання і шляхом комбінування окремих елементів, які утворюються автономними бізнес-процесами, можливо досягти максимальну можливість керування елементами системи загалом. На найвищому рівні автономні бізнес-процеси об'єднуються у всеохопну інформаційну мережу, яка спрямована на формування єдиного всеохоплюючого інформаційного потоку [1-7].

Головна задача менеджменту на цьому етапі полягає у тому, що поєднуються новітні методи менеджменту та нових технологій автоматизації і комп'ютеризації, що дозволяє підприємствам підвищити продуктивність підприємств. У той же час, інтегровані інформаційні потоки бізнес-процесів мають наступні переваги:

- прискорюється швидкість інформаційного обміну;
- скорочується кількість облікових помилок;
- скорочується обсяг непродуктивної інформації;
- поєднуються різномірні інформаційні блоки.

Висновки. Таким чином, підприємства, що намагаються зберегти свої позиції на ринку або підвищити свою ринкову частку мають застосовувати новітні методи управління на основі процесного підходу у поєднанні з інформаційними технологіями, які дозволяють поєднати інформаційні потоки бізнес-процесів у єдиний інформаційний потік. Вдосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення процесів стратегічного управління повинно позитивно вплинути на значення ключових (вимірюваних) параметрів процесу, таких як ефективність, результативність і адаптивність. Тому подальші дослідження необхідно сконцентрувати у цьому напрямку.

Отже на нашу думку, доки інформаційне обслуговування не буде виділене в окрему особливу сферу та з ним не будуть рахуватись як зі специфічною рушійною силою, потенційні можливості інформаційної логістики не можуть бути використані у повній мірі в практичній діяльності підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Маслак О.І. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства / О.І. Маслак, І.В. Коробкова // Інвестиції: практика та досвід. – № 4. – 2015 – С. 23-25.
2. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : моногр. / Р. Ф. Бруханський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 384 с.
3. Рета М. В. Стратегічний управлінський облік: концептуальні засади та використання в системі підприємства / М. В. Рета // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2014. – № 64 (1106). – С. 127-134.

4. Червякова Т.І. Організація системи інформаційних потоків контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу / Т.І. Червякова, В.В. Червякова // Інноваційна економіка. – № 3. – 2013. – С. 333–338.

5. Музиченко-Козловська О. В. Інформаційна логістика в туризмі: сутність поняття, мета і завдання [Електронний ресурс] / О.В. Музиченко-Козловська. – Режим доступу до ресурсу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29397/1/038_247_252.pdf

6. Михайліченко Г. І. Інформаційна та збутова логістика в туризмі: дис. .. канд. екон. наук: 08.06.02. – К.: Київський торговельно-економічний університет, 2001. – 20 с.

7 Качуровський В.Є. Інформаційна логістика [Електронний ресурс] / Качуровський В.Є. – Режим доступу до ресурсу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11345/1/10.pdf>

8. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність і переваги впровадження / А. М. Бортнік // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 3(62). – 2013 – С. 30-36.

9. Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель [Текст] / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171-182.

REFERENCES:

1 Maslak O.I. (2015) Informatsiyne zabezpechennya protsesu upravlinnya strategichnoyu stiykisty pidpriemstva [Information provision of the process of strategic stability management of the enterprise] Investments: practice and experience, no.4. pp. 23-25.

2. Brukhans'kiy R. F. (2014) Oblik i analiz u sistemi strategichnogo menedzhmentu agrarnogo pidpriemnitstva : monogr.[Accounting and analysis in the system of strategic management of agrarian entrepreneurship: monogr] Ternopol – 384 p.

3. Reta M. V. (2014) Strategichniy upravlins'kiy oblik: kontseptual'ni zasadi ta vikoristannya v sistemi pidpriemstva [Management Accounting: Conceptual Principles and Uses in the Enterprise System] Bulletin of the National Academy of Sciences. tech Un-th "KhPI": Sb. sciences Temat ave. vip : Technical progress and production efficiency. - Kharkiv: NTU "KhPI", no № 64 (1106), pp. 127-134.

4. Chervyakova T.I.(2013) Organizatsiya sistemi informatsiyних potokiv kontrolingu v upravlinni pidpriemstvami avtoservisu [Organization of information flow control system in the management of car service enterprises] Innovative economy, vol 3, pp 333-338.

5. Muzichenko-Kozlovs'ka O. V. Informatsiyна logistika v turizmi: sutnist' ponyattya, meta i zavdannya [Information logistics in tourism: the essence of the concept, purpose and task] - Available at: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29397/1/038_247_252.pdf (21.01.2018)

6. Mikhylichenko G. I. (2001) Informatsiyна ta zbutova logistika v turizmi: dis. .. kand. екон. наук: 08.06.02. – Kyiev – 20 p.

7 Kachurovs'kiy V.Є. Informatsiyна logistika [Information logistics] Available at: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11345/1/10.pdf> (15.03.2018)

8. Bortnik A. M. (2013) Protseѕne upravlinnya biznesom: sutnist' i perevagi vprovadzhennya [Process Business Management: The Essence and Advantages of Implementation] Scientific Bulletin of the National University of the State Tax Administration of Ukraine (Economics, Law), no 3(62), pp. 30-36.

9. Chornobay, L. I. (2015) Biznes-protseѕi pidpriemstva: klasifikatsiya ta strukturno-ієrarkhichna model' [Tekst] [Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model] Economic analysis: Sb. sciences works Ternopil National Economic University. - Ternopil: Publishing and Printing Center of Ternopil National Economic University "Economic Thought, vol. 22. no. 2. – pp. 171-182.