

**Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра фінансів і кредиту**

**Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного
управління підприємством**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав:
здобувач другого курсу, групи 272-2
денної форми навчання
спеціальності 072 Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок
Сторожинецький Максим Олексійович____
Керівник:
доцент Попова Любов Василівна_____

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри № 6 від «02» грудня 2025 р.

В.о. зав. кафедри фінансів і кредиту
_____ доц. Бак Н.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ЗМІСТ ТА СКЛАДОВІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічний зміст інформаційного забезпечення управління підприємства.....	6
1.2. Аналітична складова стратегічного управління підприємства.....	12
1.3. База стратегічних даних: зміст, класифікація та порядок формування.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. СТАН ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ЕЛАНА» У 2020-2024 РОКАХ.....	25
2.1. Інформаційно-аналітична довідка ПП «Елана».....	25
2.2. Оцінка ключових індикаторів розвитку досліджуваного підприємства.....	31
2.3. Корпоративні інформаційні системи – як елемент сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління	48
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	53
3.1. Сучасні інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління вітчизняних підприємств.....	53
3.2. Розробка стратегії розвитку ПП «Елана» з урахуванням існуючих інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення	63
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
Додатки.....	80

ВСТУП

У контексті посилення глобалізаційних процесів одним із ключових завдань постає розвиток бізнес-структур. В умовах зростання потреб та обмеженості ресурсного потенціалу держава прагне зміцнити свої економічні позиції на міжнародних ринках. Ефективний розвиток бізнесу має ґрунтуватися на результатах комплексних аналітичних досліджень, оскільки помилки в управлінні підприємницькою діяльністю можуть спричинити значні витрати. За таких обставин особливої актуальності набуває удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення бізнесу та стратегічних підходів до його розвитку. Саме глобалізація бізнес-процесів, інтенсивні трансформації у сфері міжнародних економічних відносин та підвищення ризикованості підприємницької діяльності в більшості галузей зумовлюють потребу в удосконаленні інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємством. Зважаючи на це, тема дослідження є актуальною.

Практичними та теоретичними аспектами стратегії та стратегічного управління підприємством займалися такі вчені-наковці та практики України як: Балан О.С., Бланк І.О., Ванькович Д.В., Гончаренко О.М. та ін. А теоретичні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення досліджували такі вітчизняні науковці, як: Гай О., Вінниченко О., Коваленко М., Кононенко Л., Крамаренко К., Мельник Л., Савченко В. та багато інших відомих науковців. Однак сьогодні залишається ряд питань, які потребують поглибленої уваги: роль інформаційно-аналітичного забезпечення саме у стратегічному розвитку підприємства, особливо в умовах війни та відповідних економічних перетворень. Це й обумовило вибір теми, мети та основних напрямків дослідження.

Метою є дослідження теоретичних підходів до визначення сутності інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного управління підприємством в умовах сьогодення та розробка пропозицій стосовно застосування

відповідних інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення.

Досягнення поставленої мети зумовило виокремлення та висвітлення в роботі наступних завдань (цілей):

- висвітлити та поглибити категоріальний апарат інформаційно-аналітичного забезпечення та стратегії розвитку;
- узагальнити аналітичну базу даних інформаційного забезпечення підприємства;
- систематизувати аналітичний інструментарій для оцінювання стану та розвитку підприємства;
- оцінити ключові індикатори розвитку досліджуваного підприємства у динаміці;
- розробити стратегічні орієнтири управління та розвитку підприємств на основі запропонованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступає інформаційно-аналітичне забезпечення приватного підприємства «Елана» у 2020-2024 роках.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів управління підприємством на основі застосування сучасного інструментарію інформаційно-аналітичного забезпечення.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну базу дослідження становлять наукові роботи вітчизняних економістів та вчених з інших країн, що присвячені проблематиці інформаційно-аналітичного забезпечення та стратегії управління підприємства, а також чинна нормативна база, що регулює ці питання. У процесі дослідження застосовано такі методи: коефіцієнтний, індексний, методи статистичних групувань, порівняльного аналізу, а також екстраполяції часових рядів.

Інформаційною основою дослідження є офіційні джерела, зокрема статистичні дані Державної служби статистики України, оперативна інформація та річна фінансова звітність підприємства за останні 5 років, монографічні видання, наукові публікації, а також результати власних досліджень.

Структура кваліфікаційної роботи відображає зміст ключових досліджуваних питань і включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції.

У першому розділі роботи висвітлюються теоретичні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління вітчизняних підприємств; окреслено аналітичну складову стратегічного управління та базу даних такого управління. У другому розділі проаналізовано ключові показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного приватного підприємства «Елана», що формують відповідну базу даних аналітичного забезпечення задля ефективного управління: склад і структура активів та джерела їх фінансування, показники стану та ефективності використання майна, ресурсів, продукції. У третьому розділі роботи висвітлено вітчизняний досвід стратегічного управління підприємств, застосовуючи відповідний інструментарій, а також окреслено орієнтири формування стратегії розвитку досліджуваного підприємства на майбутній період.

За результатами дослідження здійснено узагальнення бази даних, підведено підсумки та сформульовано основні пропозиції, спрямовані на ефективніше управління підприємством.

Наукова новизна та практична значимість отриманих результатів полягає у розробленні можливості застосування на практиці адаптивної стратегії управління підприємства, яка враховує ширший спектр індикаторів, порівняно з існуючими, а тому формує передумови для врахування тих чинників, які здійснюють вплив на ефективність управління досліджуваного суб'єкта, зокрема.

Слід відзначити, що дане дослідження пройшло апробацію в науковому симпозіумі, що відбувся в жовтні в Німеччині на тему ««Intellectual and technological potential of the XXI century '2025» [24].

Загальний обсяг магістерської роботи становить 80 сторінок друкованого тексту, основний зміст роботи викладено на 75 сторінках. Робота охоплює 9 таблиць та 18 рисунків, список використаних джерел включає 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ЗМІСТ ТА СКЛАДОВІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст інформаційного забезпечення управління підприємства

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій ключовим чинником ефективного функціонування підприємства виступає його здатність адаптуватися до вимог ринку, своєчасно реагувати на зміни у бізнес-середовищі та забезпечувати належний рівень задоволення потреб споживачів. Прогрес у сфері науки й техніки створює передумови для оперативного ухвалення управлінських рішень та підвищення результативності управлінських процесів.

Прискорення цього процесу зумовлюється значним обсягом доступної інформації, проте сама по собі інформація є лише ресурсом, який потребує відповідного інструментарію для ефективного використання. Для цього підприємству необхідно мати розвинену інформаційно-аналітичну систему. Саме в останні роки інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності перетворилося на один із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємств. Відповідно, зростає актуальність дослідження ключових напрямів удосконалення процесів аналізування необхідної для управління інформації.

Отримання й опрацювання стратегічної для управління інформації не виступають безпосередньою метою діяльності підприємств, однак саме інформаційно-аналітична система (тим паче корпоративна інформаційна система) забезпечує досягнення стратегічних цілей суб'єкта, надаючи користувачам упорядковану, структуровану та своєчасну інформацію.

Специфіка функціонування великих промислових підприємств у контексті інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності полягає в наявності розгалуженої мережі філій, які, як правило, розміщені на

значній відстані одна від одної. Така організаційна структура істотно впливає на формування та функціонування інформаційно-аналітичних процесів. Відтак, дослідження особливостей та механізмів удосконалення цієї системи набуває особливої актуальності.

У сучасному науковому та практичному дискурсі представлено значну кількість публікацій і досліджень, присвячених проблематиці інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємств. Теоретичні засади формування та функціонування інформаційно-аналітичних систем на вітчизняних підприємствах ґрунтовно висвітлені у працях Л.О. Волощук, О.М. Гончаренко, Г.І. Кіндрацької, К.С. Крамаренко, І.Д. Лазаришиної, П.Я. Поповича, І.В. Хвальчук, А.Д. Шеремета, С.І. Шкарабана та інших дослідників.

Якщо розглядати поняття «інформація» в контексті теорії управління, то його слід трактувати «...як сукупність відомостей про зміни, що відбуваються у системі та в її зовнішньому середовищі, які дають змогу знизити рівень невизначеності щодо стану певного об'єкта. У цьому розумінні інформація охоплює процеси обміну даними між людьми, між людиною і машиною, а також між технічними системами» [28].

При цьому, слід зауважити, що в чинному законодавстві України поняття «інформація» не є однозначним (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «інформація» в чинній нормативній базі

№ п/п	Джерело / Чинний нормативний документ	Трактування
1	2	3
1	Закон України «Про інформацію»	«Інформація – документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі» [4]
2	Цивільний кодекс України	Інформацією є «...документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що мали або мають місце у суспільстві, державі та навколишньому середовищі» [1]
3	Закон України «Про телекомунікації»	«Інформація – відомості, подані у вигляді сигналів, знаків, звуків, рухомих або нерухомих зображень чи в інший спосіб» [5].
4	Закон України «Про захист економічної	«Інформація – відомості в будь-якій формі й вигляді та збережені на будь-яких носіях, пояснення осіб та будь-які

	конкуренції»	інші публічно оголошені чи документовані відомості» [2].
5	Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах»	«Інформація в автоматизованих системах – сукупність усіх даних і програм, які використовуються в автоматизованих системах незалежно від засобу їх фізичного та логічного представлення» [3] .

*узагальнено автором за результатами дослідження [1-5]

Зокрема, у Законі України «Про інформацію» поняття інформації визначено «...як задокументовані або публічно розголошені відомості про події та явища, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі» [4], при цьому підкреслюється саме комунікаційний аспект. У законах України «Про телекомунікації» та «Про захист інформації в автоматизованих системах» визначення інформації надається досить лаконічно [3; 5]. Натомість у Законі «Про захист економічної конкуренції» здійснюється конкретизація форм інформації [2].

На думку Лазаришиної І.Д. та Оренчин О.В. «Інформаційне забезпечення – це один з видів забезпечення процесів управління, що включає в себе сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій збору, обробки та видачі інформації, використовуваної в інтересах організації» [26, с.62].

Згідно чинного законодавства: «Інформаційно-аналітична діяльність – це діяльність, яка, використовуючи можливості інформаційно-аналітичних служб, активно оперуючи інформаційними продуктами і послугами, спрямована на виконання завдання якісно-змістовного перетворення інформації, функціонально перетинаючись у цьому плані з науковою (виробництво нового знання) і управлінською (розробка варіантів рішень, сценаріїв) діяльністю» [4].

Підходи до трактування категорії «інформаційно-аналітичне забезпечення» формуються на основі пріоритетів і наукових концепцій відповідних дослідників, практиків та теоретиків.

Зокрема, науковець Волощук Л.О. трактує термін «інформаційне – аналітичне забезпечення» «...в контексті забезпечення інформацією для прийняття управлінських рішень. Система обліково-аналітичного забезпечення

та підсистема інформаційного забезпечення формують систему інформаційно – аналітичного забезпечення» [13, с.24].

Інша група вчених зазначає, що «...інформаційно-аналітичне забезпечення – це сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації, що характеризує об’єкт управлінського впливу, специфічних прийомів їх діагностики, аналізу синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різних варіантів політичних рішень» [34].

На думку Пархоменка О.В. «...інформаційно-аналітичне забезпечення – система взаємопов’язаних методів, заходів і засобів, які реалізують створення і функціонування технології процесу збирання, передачі, переробки, зберігання та видачі (відображення), а також використання інформації з метою здійснення ефективної діяльності в тій чи іншій сфері» [33, с. 27].

Вчений Пушак Я.Я. зазначає, що «...інформаційно-аналітичне забезпечення – це органічна сукупність вихідних даних, показників та методів їх визначення і аналітичної оцінки, що може бути науково- методичною передумовою для прийняття регіональними органами управління відповідних рішень під час визначення ефективних напрямків розвитку підприємництва» [35, с.18].

Автори Лазаришина І.Д. та Оренчин О.В. відзначають, що «...інформаційно-аналітичне забезпечення повинно об’єктивно відображати стан підприємства на будь-який момент часу і з будь-яким рівнем деталізації, а також враховувати можливі загрози збоку зовнішнього середовища» [26, с.63].

Ключові принципи інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємства відображені на рис.1.1.

Слід зазначити, що кожен із наведених принципів враховує особливості функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства з метою створення оптимальних умов для ефективного менеджменту результатами діяльності суб’єкта підприємництва.

Функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення здійснюється з урахуванням відповідних складових: інформаційної та аналітичної (рис. 1.2).



Рис. 1.1. Принципи інформаційно-аналітичного забезпечення вітчизняного підприємства

*Джерело: складено автором за матеріалами [12; 15].

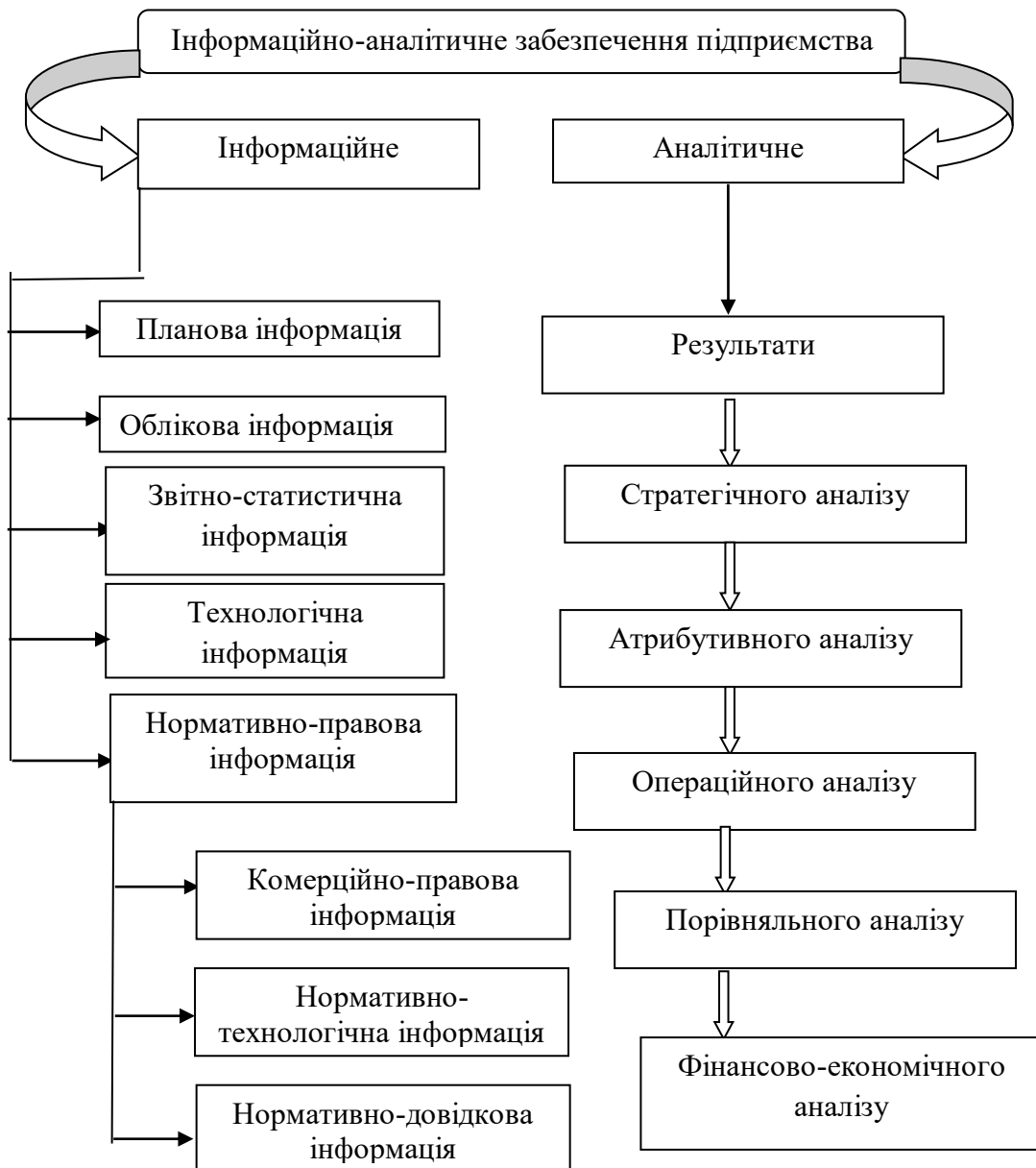


Рис.1.2. Інформаційно-аналітична складова забезпечення управління

підприємства

*Джерело: складено автором за матеріалами [34; 41].

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності слід розглядати як інтегровану логічну систему, що забезпечує відбір, обробку та систематизацію інформації про стан об'єкта менеджменту з метою оцінки та діагностики бази даних для прийняття суб'єктом господарювання своєчасних та ефективних управлінських рішень.

Варто наголосити на тому, що інформаційна складова інформаційно-аналітичного забезпечення формується на основі узагальнення видів інформації (рис.1.3.)

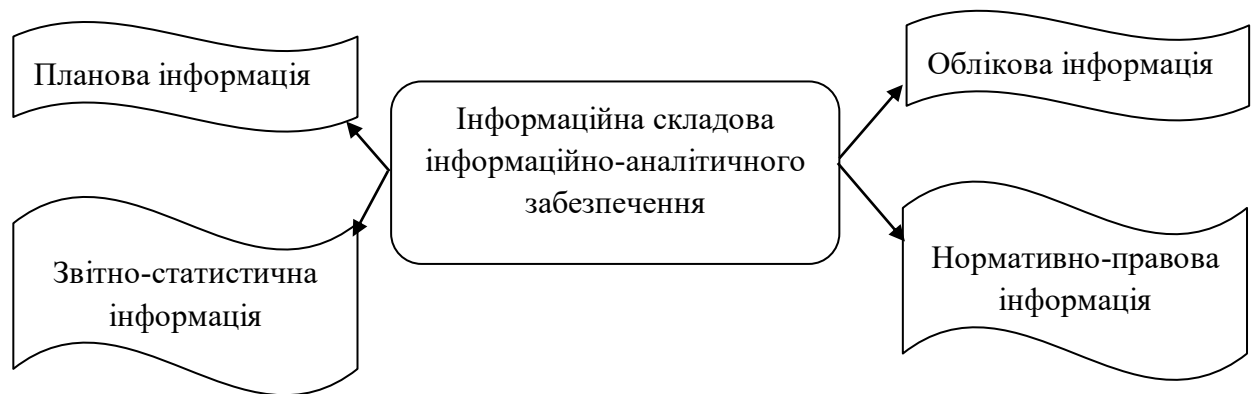


Рис. 1.3. Елементи інформаційної складової інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства

*Джерело: складено автором за матеріалами [41].

Доцільно також зауважити, що інформаційне забезпечення надає можливість оцінювати стан показників, що відображають ефективність та результативність в цілому діяльності підприємства.

В цілому, «...інформаційне забезпечення пов'язане з пошуком, відбором, обробкою, накопиченням, узагальненням і збереженням інформації. Інформаційна складова є визначальною складовою інформаційно-аналітичного забезпечення, оскільки від її якості залежить результативність та ефективність

проведення аналітичної роботи, що забезпечує процес управління розвитком підприємств необхідною аналітичною інформацією і дозволяє: визначитися щодо напрямку інноваційного розвитку підприємства та конкретизувати цілі; розробити стратегічні прогнози щодо інноваційного розвитку; деталізувати плани та програми реалізації стратегії розвитку; розробити систему показників та способи контролю за процесом фінансової діяльності та інше» [38, с.124].

На аналітичній складовій цього процесу детальніше зупинимося в наступному підрозділі роботи.

1.2. Аналітична складова стратегічного управління підприємства

У ході формування аналітичного забезпечення підприємства доцільне застосування як окремих видів аналізу, так і комплексних методичних підходів із деталізацією конкретних аспектів.

Дослідження сучасної сутності методичного забезпечення аналітичного забезпечення управління підприємством дозволяє виокремити аналітичні інструменти двох типів:

стратегічного характеру – спрямовані на забезпечення інформацією про господарські процеси в довгостроковій перспективі;

- оперативного характеру – спрямовані на поточний аналіз та оптимізацію господарських процесів у короткостроковому періоді. Серед них: оперативний аналіз, маржинальний аналіз, релевантний аналіз, CVP-аналіз та оперативне ціноутворення.

Ця інформація є важливою для прийняття своєчасних управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання.

До інструментів стратегічного характеру, зокрема, «...належать :

- інвестиційний аналіз;

- стратегічний аналіз;
- стратегічне ціноутворення;
- аналіз життєвого циклу;
- аналіз ланцюжка цінностей;
- побудова карт бізнес-процесів;
- ABC-аналіз;
- XYZ-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- функціонально-вартісний аналіз (ФВА)» [41, с.186].

Формування підсистеми аналітичного забезпечення відбувається на основі застосування конкретних видів аналізу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Елементи аналітичної складової інформаційно-аналітичного
забезпечення підприємства

№ п/п	Вид аналізу	Зміст
1	Стратегічний аналіз	«...Проводиться за допомогою визначення та реалізації заходів впливу на майбутні витрати з метою підвищення позитивних результатів діяльності. Охоплює аналітичні процедури з виявлення стратегічних проблем з урахуванням результатів дослідження ефективності використання ресурсів та можливостей підприємства» [30, с.136]
2	Атрибутивний аналіз	«...Базується на відповідних класифікаціях і угрупованнях результатів діяльності підприємства. Здійснюється за рахунок аналізу тимчасових змін; вартісному аналізу, який досліджує вплив окремих атрибутів процесу з метою виявлення можливості підвищення ефективності цих процесів» [33, с.87]
3	Операційний аналіз	«...Спрямований на вдосконалення поточних результатів за основними видами діяльності, за рахунок дослідження та оцінки використання потужностей підприємства» [30, с.136]
4	Порівняльний аналіз	«...Дозволяє діагностувати і виділити потенціальні можливості розвитку підприємства за рахунок зіставлення планових і фактичних результативних показників»
5	Фінансово-економічний аналіз	«...Здійснює оцінку фінансових та інших потреб промислового підприємства та досліджує рівень забезпеченості системи управління відповідними ресурсами з урахуванням розроблених планів» [34, с.26]

Особливо важливим стратегічним інструментом аналітичного забезпечення підприємства, на нашу думку, є функціонально-вартісний аналіз (ФВА), що зумовлено його універсальністю та високою ефективністю

застосування.

Об'єктами функціонально-вартісного аналізу можуть виступати як технічні, так і нетехнічні організаційні, управлінські, інформаційні системи, а також їх окремі складові. При визначенні об'єкта ФВА науковці Кононенко Л., Савченко В. та Гай О. рекомендують застосовувати «...такі підходи:

- проблемний підхід – передбачає використання ФВА як інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського процесу щодо об'єкта, який перебуває у проблемному стані;
- предметний підхід – характеризується вибором об'єкта ФВА для комплексного вивчення та аналізу з метою оптимізації якості його споживчих властивостей і витрат на їх реалізацію;
- дослідницький підхід – передбачає застосування ФВА до проєктованих систем, що мають певні споживчі властивості» [23, с.245].

Функціонально-вартісний аналіз ґрунтується на реалізації функціонального підходу, за якого ключовим є визначення та аналіз комплексу функцій досліджуваного об'єкта.

На думку вченого Пушчака Я.Я. «...у функціях цілеспрямовано створених людиною систем втілений сенс їх існування, що, однак, не виключає появи у таких систем незапланованих функцій» [35, с.108].

На його думку, «...формування необхідної інформації в процесі управління результатами діяльності підприємства має проходити певні етапи:

1. Виявлення та збір інформації щодо результатів діяльності підприємства.
2. Оцінка та аналіз отриманої інформації за допомогою відповідних методів.
3. Виявлення актуальних аспектів даної інформації.
4. Визначення умов, за яких проблема може бути вирішена» [35, с.109].

Отже, стратегічний розвиток підприємства виступає ключовою умовою підвищення його конкурентоспроможності, економічної та інвестиційної привабливості, тоді як управління інформацією є невід'ємною складовою

управлінської діяльності. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень виступає важливим інструментом їх підтримки та обґрунтування, а належний рівень його розвитку сприяє підвищенню ефективності управління інноваціями та зниженню невизначеності середовища прийняття рішень.

Таким чином, аналітичне забезпечення включає застосування різних підходів — від економіко-математичного і логіко-інформаційного моделювання до економіко-статистичного аналізу, а також графічних і логічних методів. Воно дозволяє оцінювати наявні дані та перетворювати їх у нові знання про досліджувані явища чи процеси.

Схематично процедуру проведення фінансового аналізу як складової аналітичного забезпечення бізнес-одиниці наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Етапи проведення фінансового аналізу бізнес-одиниці

*Джерело: складено автором за матеріалами [12, с.330]

В цілому, в аналізі, як зображено на рис.1.4, існує досить складне поєднання видів робіт та значна кількість об'єктів, на які доцільно звернути увагу

зادля ефективного управління фінансовим станом бізнес-структури.

Використання цих методів дає змогу вирішувати різноманітні завдання інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень — від збору та аналізу даних до створення прогнозів і моделей, що допомагають оцінити та визначити перспективи інноваційного розвитку підприємства.

Економіко-статистичне дослідження, зокрема, проводиться за допомогою методів статистичного спостереження, групування даних, зведення та факторного аналізу, кореляційно-регресійного та індексного аналізу, а також методів аналізу динамічних рядів, вибіркового методу та інших математичних прийомів.

Кожен із застосовуваних методів, спираючись на певні критерії та показники, дозволяє отримати відповіді на конкретні проблемні питання, що підвищує обґрунтованість і якість прийняття управлінських рішень.

Застосування економіко-статистичних методів на практиці, на думку Лігоненко Л. та Селезової М. «...дозволяє, зокрема:

- оцінити рівень розвитку ресурсного потенціалу підприємства;
- виявити можливості та внутрішні резерви для інноваційного розвитку підприємства;
- визначити ступінь варіації окремих параметрів управлінського рішення відносно середнього значення;
- виявити кореляційно-регресійні взаємозв'язки між чинниками, що впливають на результати управлінських рішень, та оцінити щільність і значущість цих взаємозв'язків;
- проаналізувати динаміку параметрів рішень, ступінь виконання планових показників і здійснити просторові порівняння;
- провести факторний аналіз впливу окремих чинників на зміну результативних показників тощо» [27, с.416].

Таким чином, інформаційна та аналітична складові перебувають у тісній взаємодії та взаємодоповнюють одна одну. Функціонування системи аналітичного забезпечення сприяє підвищенню ефективності процесу

прийняття управлінських рішень та розширює можливості практичного використання інформації, надаючи їй якісно нового змісту. Рівень результативності аналітичної діяльності значною мірою визначається якістю інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Тому надзвичайно актуальним питанням залишається формування ґрунтовної бази даних для якісного стратегічного управління суб'єктом господарювання.

1.3. База стратегічних даних: зміст, класифікація та порядок формування

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємством – це система, яка збирає, аналізує та надає інформацію для розробки та реалізації стратегічних рішень, що допомагає підприємству досягти довгострокових цілей. Вона охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії, постановку цілей, вибір та реалізацію стратегії, а також моніторинг її виконання.

В якості бази стратегічних даних в процесі стратегічного управління підприємства є сукупність та різноманітність джерел інформаційного забезпечення.

цілому джерела інформаційного забезпечення доцільно класифікувати на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать нормативно-правові акти, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики, дані міжнародних інноваційних рейтингів, результати науково-дослідних робіт, що виконуються спеціалізованими науковими установами, матеріали маркетингових досліджень, відомості про інноваційні розробки конкурентів, а також інформація, отримана в процесі участі у виставках, семінарах, конференціях, презентаціях та інших професійних заходах.

Зовнішня інформація може поділятися на офіційно оприлюднену, що перебуває у відкритому доступі для необмеженого кола користувачів, та

синдикативну, яка надається спеціалізованими інформаційно-консультаційними структурами на платній основі.

До джерел внутрішнього інформаційного забезпечення підприємства належать облікові дані, зокрема фінансова, бухгалтерська, статистична, податкова та оперативно-технічна звітність підприємства, а також позаоблікова інформація — матеріали аудиторських перевірок, протоколи нарад і зборів трудового колективу, накази та розпорядження керівництва, стратегічні й тактичні плани, програми інноваційного розвитку та інші внутрішні документи.

Досить часто нестандартні й креативні ідеї виникають у працівників, які лише опосередковано залучені до фінансово-господарських процесів. Тому доцільно запровадити на підприємстві уніфіковану форму звітності для персоналу, яка слугуватиме інструментом фіксації та генерування інноваційних пропозицій.

Важливою складовою системи інформаційного забезпечення є впровадження сучасних інформаційних технологій, які забезпечують оптимізацію процесів пошуку, збирання, оброблення, реєстрації, нагромадження та зберігання даних щодо фінансової діяльності з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів.

Застосування інформаційних технологій, у свою чергу, ґрунтується на наявності належного технічного, програмного, інформаційного, методичного та організаційного забезпечення.

Узагальнено взаємозв'язок бази даних та принципів стратегічного управління підприємства наведено на схемі (рис. 1.5).

У процесі стратегічного управління підприємства виокремлюють три основні етапи: підготовчий, основний та завершальний [38, с.124].

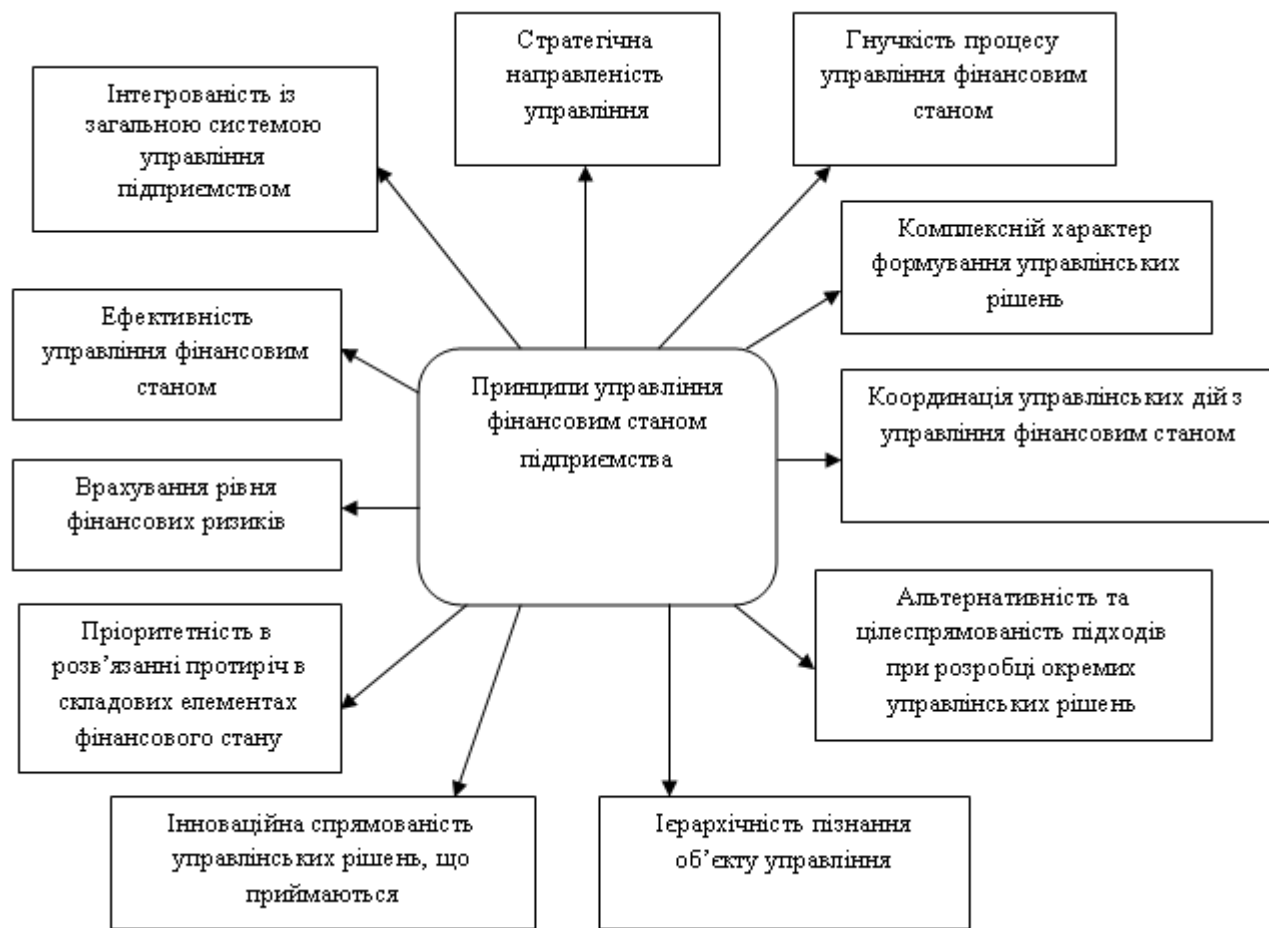


Рис. 1.5. Взаємозв'язок бази даних та принципів управління бізнес-структури в сучасних умовах [22, с.98]

Підготовчий етап включає організаційні заходи, що забезпечують необхідну глибину та оперативність аналізу. На цьому етапі визначаються мета та об'єкт аналізу, проводиться вивчення інформаційних матеріалів обраного об'єкта, а також розробляється план аналізу та графік його виконання.

Визначення мети та об'єкту аналізу є частиною етапу, на якому формулюються питання, на які аналітики повинні отримати відповіді після проведення аналізу. Згідно з цими питаннями здійснюється відбір об'єктів дослідження, які безпосередньо пов'язані з кожним конкретним аспектом, що підлягає вивченню.

Ознайомлення з фінансовими та нефінансовими даними підприємства дає змогу оцінити результативність аналізу та виявити недоліки (якщо такі мали

місце) попередніх аналітичних процедур. Формування плану й графіка робіт передбачає визначення строків їх виконання, окреслення кола відповідальних осіб і делегування їм необхідних повноважень, а також розроблення програми аналізу, що містить орієнтовну інформаційну базу.

Кількість і кваліфікація виконавців залежать від обсягу та специфіки програми аналізу, а також від встановлених термінів виконання. Розподіл обов'язків між учасниками процесу потребує індивідуального підходу. Частина аналітичних завдань, таких як збір, систематизація та обробка інформації, має технічний характер і може бути виконана за допомогою обчислювальної техніки або вручну без залучення висококваліфікованих фахівців. Інші завдання, які включають безпосередній аналіз даних, їх інтерпретацію, а також розробку висновків і рекомендацій, потребують участі кваліфікованих спеціалістів з належним теоретичним та практичним досвідом [23, с. 245].

Другий етап аналітичної роботи охоплює кілька ключових етапів: збір і перевірку достовірності інформації, накопичення необхідних даних, обробку інформації та складання аналітичних таблиць. Цей етап включає порівняння показників поточного року з показниками базисного року, виявлення відхилень та їх причин, а також ідентифікацію резервів для поліпшення фінансових результатів.

На цьому етапі здійснюється перевірка інформації, запланованої до використання в аналізі, на достовірність і повноту. Обробка даних охоплює порівняння показників, проведення аналітичних та статистичних розрахунків та відповідно занесення даних до таблиць (їх шаблонів). Особливе значення має складання аналітичних таблиць, оскільки вони забезпечують наочне представлення даних, що сприяє формулюванню аналітичних висновків і подальшому узагальненню результатів аналізу.

Завершальний етап включає узагальнення отриманих результатів аналізу, формулювання обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на покращення фінансового стану підприємства. На цьому етапі оцінюються можливі шляхи вдосконалення фінансових показників, розробляються

конкретні пропозиції щодо їх поліпшення та визначаються заходи, що дозволяють ефективно реалізувати ці рішення.

Отже, база стратегічних даних (БСД) є стисленим системним узагальненням ключових стратегічних елементів зовнішнього середовища підприємства. Вона використовується для оцінки поточного стану, прогнозування розвитку процесів у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

База даних містить відомості про вплив окремих елементів і факторів стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформацію, яка дає змогу обирати конкретні рішення серед наявних альтернатив. Таким чином, БСД може розглядатися як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується шляхом цільового відбору інформації з різноманітних джерел (рис. 1.6) і фактично є процесом перетворення масиву даних на стратегічну інформацію шляхом їх аналітичної обробки з урахуванням конкретного застосування у встановленні та реалізації стратегічних планів.

База стратегічних даних суб'єкта господарювання може мати досить складну структуру та включати такі підсистеми: базу даних, що відображає сильні та слабкі сторони підприємства; базу даних, яка містить інформацію про загрози та можливості зовнішнього середовища з оцінкою відповідного рівня ризику; базу даних про рівень конкуренції в галузі; базу даних про загальний стан економіки; базу даних, що висвітлює ситуацію на суміжних ринках тощо.

Допущення та прогнози дозволяють зосередити увагу на ключових факторах, що визначають розвиток ситуації у найбільш ймовірному напрямку. Допущення дають змогу певним чином «структурувати» інформацію та вносити якісні оцінки у міркування щодо майбутнього розвитку подій. Прогнози ж орієнтовані переважно на кількісні показники, надаючи майбутнім процесам більш конкретні та визначені характеристики.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

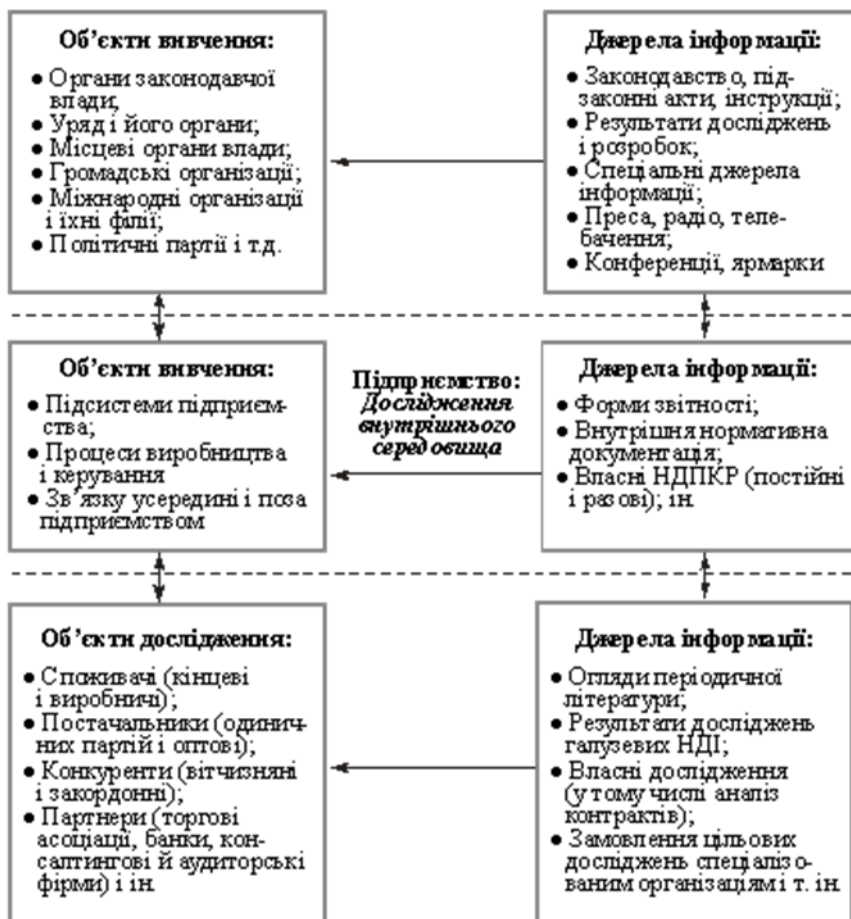


Рис. 1.6. Схема дослідження середовища для формування бази даних

*Джерело: складено автором за матеріалами [12; 15]

Добре структурована та постійно оновлювана БСД слугує основою стратегічного планування та управління.

На рис. 1.7 представлено загальну схему, яка демонструє джерела формування інформації, процес створення БСД та використання її окремих складових на різних етапах стратегічного планування.



Рис. 1.7. Сфери виникнення інформації [17]

Внутрішньофірмова інформація при формуванні бази стратегічних даних підприємства в ідеалі повинна охоплювати:

Умови конкуренції включають: фінансові показники; частку у виробництві та на ринку; виробничі потужності та рівень їх завантаження; цінову політику; способи просування продукції; науково-технічні переваги; основні принципи, форми та методи управління тощо.

Інформаційними джерелами облікового характеру, які використовуються підприємством для розрахунку ключових показників і побудови ключових орієнтирів, є фінансова звітність: Ф-1 «Баланс»; Ф-2 «Звіт про фінансові результати»; Ф-3 «Звіт про рух грошових коштів»; Ф-4 «Звіт про власний

капітал»; Ф-5 «Примітки для річної фінансової звітності». Чим вища якість інформації, тим більш достовірними є плани, що, у свою чергу, створює підґрунтя для ефективного управлінського впливу на об'єкти управління в компанії.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних основ інформаційно-аналітичного забезпечення суб'єкта підприємництва, можна зробити висновок, що інформація є найціннішим предметом сучасного суспільства. Успішна ефективна діяльність підприємства неможлива без належного інформаційного забезпечення, яке сприяє підвищенню якості прийнятих рішень. Тому організації збирають інформацію за широким спектром питань. Окрім даних про власний стан справ, здійснюється збір відомостей про інші підприємства — потенційних та реальних конкурентів чи партнерів, про споживачів, їхні думки та переваги, а також про заходи й плани державних органів у економічній, політичній та соціальній сферах. Саме тому інформаційне забезпечення є ключовим елементом ефективної діяльності організації.

Інформація є одним із найцінніших ресурсів сучасного суспільства. Без достовірних даних неможливо ухвалити компетентне стратегічне або оперативне рішення. Слід зазначити, що наразі не існує єдиного чіткого визначення цього поняття, що, ймовірно, пов'язано з його динамічністю та охопленням численних сфер. Ця неоднозначність та нечіткість термінології проявляється у самих визначеннях інформації, які трактують її як сукупність відомостей, даних чи знань.

Узагальнюючи підходи вчених та дослідників, можна сформулювати таке визначення: інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності є взаємопов'язаною логічною системою відбору та систематизації масиву даних про стан об'єкта управління з метою їх оцінки та діагностики задля прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. СТАН ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ЕЛАНА» У 2020-2024 РОКАХ

2.1. Інформаційно-аналітична довідка ПП «Елана»

У нинішніх умовах економічної, політичної та воєнної нестабільності діяльність кожного господарюючого суб'єкта в Україні перебуває під ретельним контролем та увагою численних учасників ринку, серед яких держава, інвестори, кредитори, клієнти, постачальники, банки та інші.

Для опису самого суб'єкта господарювання здебільшого використовуються декілька блоків інформації, «...зокрема:

- загальні відомості про організацію;
- документообіг;
- інформація про фінансово-економічну діяльність;
- кадрова політика та система підвищення кваліфікації;
- техніко-технологічне забезпечення процесів в управління тощо.

До складу інформаційної бази «Загальні відомості про організацію» можуть входити:

- реєстраційні документи (статут, установчі договори головної організації, філій та представництв);
- довгострокові угоди або договори з клієнтами (в тому числі — оренда, лізинг, кредити, позики і т. ін.);
- загальний план (програма) розвитку або бізнес-план;
- організаційна структура управління з докладним описом структури вищого керівництва з позначенням ПІБ, віку, освіти;
- структура виробничих та невиробничих об'єктів;
- штатний розклад підрозділів (чисельність);
- набір існуючих в організації нестандартних положень про підрозділи та

служби, посадових інструкцій;

- функціональна структура (управління та виробництво) з переліком функцій усіх підрозділів;
- набір методик розрахунків фінансових та економічних показників;
- договори або угоди про участь організації у підприємствах з участю іноземного капіталу (СП) або змішаних товариствах за кордоном;
- номенклатура сировини, матеріалів, напівфабрикатів та основні постачальники;
- асортимент продукції та поточний прайс-лист;
- основні ринки збуту та постійні споживачі;
- система роботи (запаси на складі, обсяги робіт «з коліс» тощо);
- структура собівартості продукції (зокрема — енергетичні та інтелектуальні витрати)» [36].

Об'єктом дослідження є приватне підприємство «Елана», засноване 26 серпня 2009 року. Адреса виробничих потужностей підприємства — Чернівецька область, Хотинський район, с. Керстенці. Місцезнаходження юридичної особи — м. Чернівці, вул. Рокитнянська, буд.26. Досліджуваний суб'єкт — належить до текстильної галузі, оскільки здійснює виготовлення та реалізацію килимових виробів та коврового покриття, в т.ч. інноваційного виду продукції — геотекстилю.

Приватне підприємство «Елана» - відносно молоде підприємство цієї галузі, оскільки функціонує на ринку близько 15-ти років, однак з моменту створення його продукція поширена і за кордоном — Польща, і донедавна росія (до загальновідомих сумнозвісних подій). Попри це молоде підприємство постійно розвивається, вдосконалюється і розширює як частку на вітчизняному ринку, так і шукає партнерів далеко за межами України.

Предметом діяльності ПП «Елана» відповідно до Статуту є:

- виробництво та моделювання коврів;
- виготовлення коврового покриття, а також геотекстилю, тафтингового покриття та ін.;

- варіативність виготовлення товару юридичним та фізичним особам, в т.ч. і на умовах давальницької сировини, вітчизняними та іноземними партнерами;

- імпорт коврів та коврогово покриття із-за кордону;
- інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством.

Стисло інформацію про досліджуване підприємство наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Стисла характеристика ПП «Елана»

Скорочена назва	ПП «Елана»
Форма господарювання	приватна
ЄДРПОУ	36636399
Юридична адреса	58000, Україна, м. Чернівці, вул. Рокитянська, 26
Адреса виробничих потужностей підприємства	Чернівецька область, смт. Керстенці, вул. Я. Мудрого, 41В
Вид економічної діяльності	Виробництво килимів та килимових виробів, тафтингу та геотекстилю.
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	18-20
Керівник підприємства	Харкавчук Віктор Федорович

ПП «Елана» була і є одним з беззаперечних лідерів за обсягом коврової продукції, що випускається та продається на теренах Буковини, підприємство «Елана» може навіть позмагатись за лідерство в Україні. Це сучасне приватне підприємство, де застосовуються сучасні досягнення науки і техніки текстильної галузі, а ціни на продукцію підприємства є доступними на ринку України. Згідно річних фінансовий звітів ПП «Елана» працює стабільно, нарощуючи обсяги виробництва та реалізації продукції. Виготовлена продукція реалізується в Україні, Туреччині, Узбекистані, Казахстані, Польщі та інших країнах.

Компанія працює на вітчизняному та закордонному ринках понад 10

років.

Підприємство здійснює переважно оптову торгівлю та у великих масштабах, забезпечує продукцією всі торговельні мережі «Епіцентр» на території України, а також постачає товар за межі України, зокрема до Польщі і не планує зупинятися, а тільки нарощувати обсяги виробництва.

Рішення про створення підприємства було прийняте 26 серпня 2009 року, відповідно до цього рішення статутний капітал підприємства був утворений в розмірі 50000 гривень, а директором призначено Харкавчука Віктора Федоровича.

ПП «Елана» функціонує у висококонкурентному ринковому середовищі. Зрозуміло, що ринок роздрібної (оптової) торгівлі коврами та ковровими виробами на Буковині та на території України є перенасиченим цим видом продукції.

На теренах Чернівецької області діє близько двох підприємств подібного профілю. Однак, за обсягом ринку ПП “Елана” вже близько п’ятнадцяти років є одним з лідерів виготовлення коврової продукції, оскільки його перевагою є те, що ПП “Елана”, не тільки імпортує товар, а ще й самостійно виробляє коври та коврові доріжки власного виробництва за відносно низькою ціною та хорошою якістю.

Ще одним плюсом ПП “Елана” є його орієнтація (чи поступова переорієнтація) на геотекстиль, що в Україні до цього часу є недостатньо розвиненим, та все ж користується значним попитом в інших країнах світу.

Щодо організаційної структури підприємства, то вона є досить розгалуженою, оскільки підприємство здійснює виробництво та реалізацію продукції (в т.ч. й на експорт), а отже, має фінансову службу, необхідні складські приміщення, виробничі приміщення, автопарк, службу післяпродажного та сервісного обслуговування тощо.

Функції, права і обов’язки структурних підрозділів підприємства визначаються в положенні про них. Підприємство має досить складну організаційну структуру, вона є лінійно-функціональною, що спирається на

розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.

Таким чином, структуру фінансового менеджменту ПП „Елана” можна відобразити за допомогою рис. 2.1.

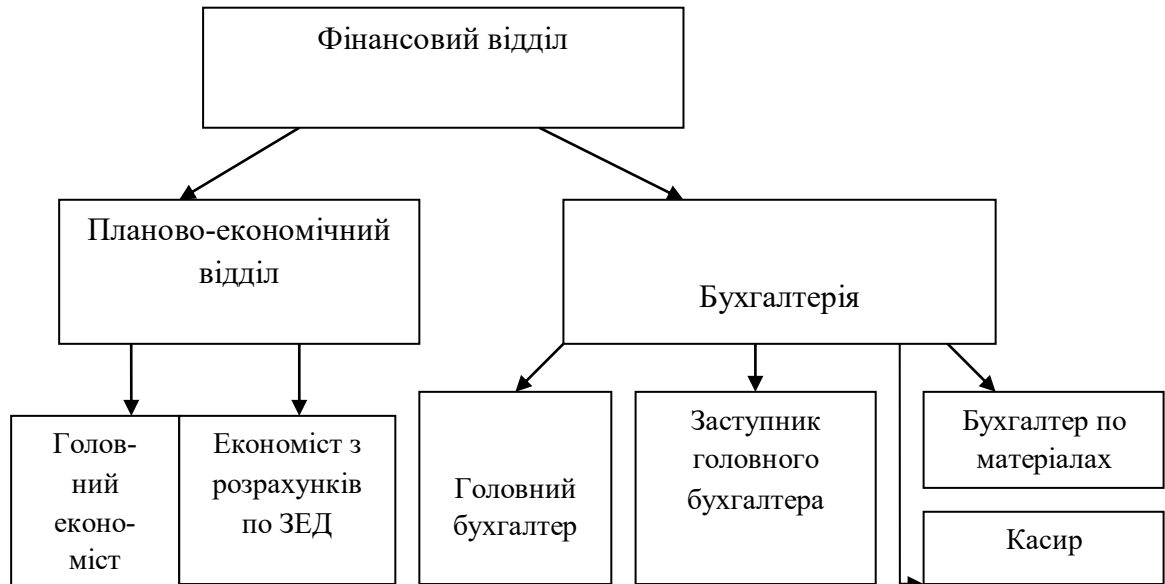


Рис. 2.1. Структура служби фінансового менеджменту ПП «Елана»

Оскільки стратегічне управління фінансовим становищем підприємства здійснює саме служба фінансового менеджменту підприємства, то слід зазначити, що вона виконує функції відповідно до наказу «Про організацію бухгалтерського обліку та облікової політики підприємства», в якому підприємством визначені основні та додаткові послуги.

Отже, дослідимо основні показники фінансово-господарської діяльності ПП «Елана» за допомогою табл. 2.2.

Дані таблиці 2.2 вказують на позитивний тренд показників, що характеризують надходження на ПП «Елана». Зокрема, виручка від реалізації продукції зросла на 96550,4 тис. грн. у 2024 році проти 2020 року – та на 97500 тис. грн. – проти 2023 року, а це означає, що менеджмент підприємства постійно працює над логістичними моделями з метою нарощення обсягів реалізації продукції, незважаючи на спектр негативних чинників, що мають місце сьогодні: воєнні дії, припинення реалізації продукції в росію (а експорт в

цю країну до 2023 року сягав 70% всього експорту підприємства), мобілізація вагомої частини працюючих (працівників, що безпосередньо працювали з устаткуванням по виготовленню килимів та геотекстилю), криза неплатежів та зростання рівня податкового навантаження тощо.

Таблиця 2.2

Динаміка ключових показників фінансово-господарської діяльності

ПП «Елана» у 2020-2024 роках, тис. грн.

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,–		Відносний приріст, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023	2024 / 2020	2024 / 2023
Чистий дохід	70896,5	83684,6	146967,8	69946,6	167446,9	96550,4	97500	136,2	139,4
Собівартість продукції	66280,4	73501,3	116216,8	57971,9	157635,7	91355,3	99663,8	137,8	171,9
Валовий прибуток	4616,1	10183,3	30751	11974,7	9811,2	5195,1	-2163,5	112,5	-18,1
Капітальні інвестиції	3,2	432,2	-	-	5,7	2,5	5,7	78,1	100
Чистий прибуток	2115,2	3324,6	8583,3	3946	114049,3	9030,2	7199,4	426,9	182,4

Зрозуміло, що витрати підприємства зростали пропорційно росту виготовлення килимової продукції: у 2024 році – зросли на 91355,3 тис. грн. порівняно з 2020 роком та на 99663,8 тис. грн. – порівняно з 2023 роком.

Величина валового прибутку при цьому поступово зростала до 2023 року включно. Однак у 2024 році сума валового прибутку знизилася порівняно з попереднім періодом на 2163,5 тис. грн. або на 18,1%. Це обумовлено тим, що темпи зростання витрат підприємства (171,9% зокрема, у 2024 році) перевищили темпи росту чистого доходу (139,4% відповідно). Тому мало місце зниження суми валового прибутку – проміжного результату фінансово-господарської діяльності.

Відзначимо, що величина маркетингових витрат та витрат на збут у 2024 році знизилася, що позитивно вплинуло на результат від операційної діяльності ПП «Елана», і на чистий прибуток в кінцевому підсумку.

Отже, у 2020-2024 роках спостерігається помітне зростання величини чистого прибутку ПП «Елана», що залишається в його розпорядженні, а точніше – реінвестується. Тобто продукція килимового характеру користувалася попитом, а ефективно та своєчасне виконання замовлень підприємством-виробником сприяло зростанню обсягу надходжень та чистого прибутку в цілому.

Узагальнюючи дані табл. 2.1, незважаючи на загальну складну фінансову та економічну ситуацію в Україні, відтік професійних кадрів (у зв'язку з війною та іншими чинниками), рівень доходів досліджуваного підприємства залишається задовільним, і формує таке необхідне для більшості вітчизняних суб'єктів господарювання підґрунтя і впевненість у майбутньому.

Капітальні інвестиції підприємства впродовж 2020-2024 років також зростали: у 2024 році порівняно з 2020 роком на 2,5 тис. грн. або на 78%, а порівняно із 2023 роком їх величина зросла на 100%, оскільки капітальне інвестування було відсутнє у 2023 році, що є цілком очевидним явищем (у зв'язку з повномасштабним розв'язанням війни). Очевидно, що обсяги капітальних вкладень ПП «Елана» прямо пропорційно залежать від величини реінвестування чистого прибутку.

Оскільки дослідження вказує на позитивний тренд ключових показників, що характеризують результат роботи підприємства, то доцільно проаналізувати, які методи та індикатори вказують на ефективне управління фінансовим становищем підприємства задля побудови стратегії його розвитку в майбутньому.

2.2. Оцінка ключових індикаторів розвитку досліджуваного підприємства

Дані фінансової звітності ПП «Елана» (тобто показники балансу та звіту про фінансові результати за 2020-2024 роки, що наведені в додатках 1-6) дають

можливість дослідити основні індикатори фінансового стану, тобто ті показники, що характеризують стан та ефективність розміщення фінансових ресурсів досліджуваного суб'єкта господарювання.

Тому зупинимося детальніше на динаміці формування складу активів ПП «Елана» у 2020-2024 роках (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка величини активів ПП «Елана» у 2020-2024 роках, тис. грн.

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023	2024 / 2020	2024 / 2023
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, в т.ч.:	9767,8	10740,3	20435,9	18868	19881,5	10113,7	1013,5	0,2	2,5
Незавершені капітальні інвестиції	3,2	432,2	-	-	5,7	2,5	5,7	78,1	100
Основні засоби	9764,6	10308,1	20435,9	18868	19875,8	10111,2	1007,8	103,5	5,3
ОБОРОТНІ АКТИВИ, в т.ч.:	44291,6	48498,6	78368,6	100465,4	88883,7	44592,1	-11581,7	-0,2	-2,5
Запаси	10322,6	5814,3	22637,8	51402,2	15995,1	5672,5	-35407,1	-5,3	-33,2
Дебіторська заборгованість за товари	28168,8	22635,7	36727,4	29530,3	52023,9	23854,1	22492,6	-5,1	-29,1
Дебіторська заборгованість за розрах. з бюджетом	1683,6	313,1	1427,1	7385	3498,8	1815,2	-3886,2	0,1	-3,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	2319,5	12155,5	8960,6	8418,9	2897	577,5	-5521,9	-1,9	-5,1
Гроші та їх еквіваленти	1794	7553	8504,4	3629,1	14307,4	12513,4	10678,3	12,0	12,5
Витрати майбутніх періодів	-	1,5	-	1,8	-	-	-1,8	-	-100
Інші оборотні активи	3,1	25,5	111,3	98,1	162,5	159,4	64,4	0,2	0,1
БАЛАНС	54059,4	59238,9	98804,5	119333,4	108765,2	545705,8	-10568,2	1,2	-49,7

Отже, дані таблиці 2.4 вказують на поступове збільшення обсягів активів, адже баланс підприємства зростав включно до 2023 року, і у 2024 році порівняно з 2020 роком майно зросло на 54705,8 тис. грн. (або на 1,2%). Тільки порівняно із 2023 роком у 2024 році загальна валюта балансу зменшилася на 10568,2 тис. грн. (або на 49,7%).

При зменшенні обсягів майна чистий прибуток підприємства зростав. Тобто відбувається зростання чистого прибутку за допомогою інтенсифікації виробництва, а не за допомогою екстенсивного відтворення, що додає бонусів фінансовому менеджменту досліджуваного підприємства.

Зменшення суми майна у 2024 році порівняно з попереднім роком на 10568,2 тис. грн. відбулося за рахунок суттєвого зменшення величини оборотних активів ПП «Елана». При цьому обсяг його необоротних активів зріс у 2024 році на 10113,7 тис. грн. порівняно із 2020 роком, та на 1013,5 тис. грн. – порівняно 2023 роком. А це означає, що отриманий прибуток (табл.2.1) підприємство реінвестувало в нарощення матеріально-технічної бази шляхом придбання новітнього устаткування, та зростання суми капітальних інвестицій, що є позитивним явищем. Тим більше, що у складі необоротних активів основні засоби складають практично всі сто відсотків питомої ваги.

Щодо причин вагомого зменшення суми оборотних активів у 2024 році порівняно з 2023 роком, то вони є очевидними: скорочення обсягу запасів (зокрема, на 35407,1 тис. грн. або на 33,2%), зменшення суми дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом (на 3886,3 тис. грн.), іншої поточної дебіторської заборгованості (на 5521,9 тис. грн.). Однак у динаміці дещо зросла сума грошових коштів та їх еквівалентів (на 10678,3 тис. грн. або на 12,5%) та сума дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію (на 22492,6 тис. грн. або на 29,1%), тобто кругообіг «виготовлення-реалізація-реалізація в кредит-погашення заборгованості» мають місце на підприємстві, що свідчить про намагання підприємства тримати свої кошти у високоліквідних та швидколіквідних активах, таких як грошові кошти на рахунку або в касі та короткостроковій дебіторській заборгованості.

У структурі оборотних активів, доцільно відзначити, переважала впродовж 2020-2024 років дебіторська заборгованість за товари роботи й послуги, хоча у вкрай складний для всіх суб'єктів 2023-й рік, у структурі оборотних активів домінували запаси, тобто підприємство мало на балансі достатньо сировини, матеріалів, готової продукції (нереалізованої, на жаль), однак немало ринків збуту. Службі фінансового менеджменту підприємства знадобився певний час для адаптації до нових надскладних умов господарювання та до пошуку нових ринків збуту і вибудовування нової логістичної моделі доставлення виготовленої продукції (килимових виробів та досить популярного сьогодні геотекстилю).

Структура активів ПП «Елана» в цілому у 2020-2024 роках відображена на рис. 2.1.

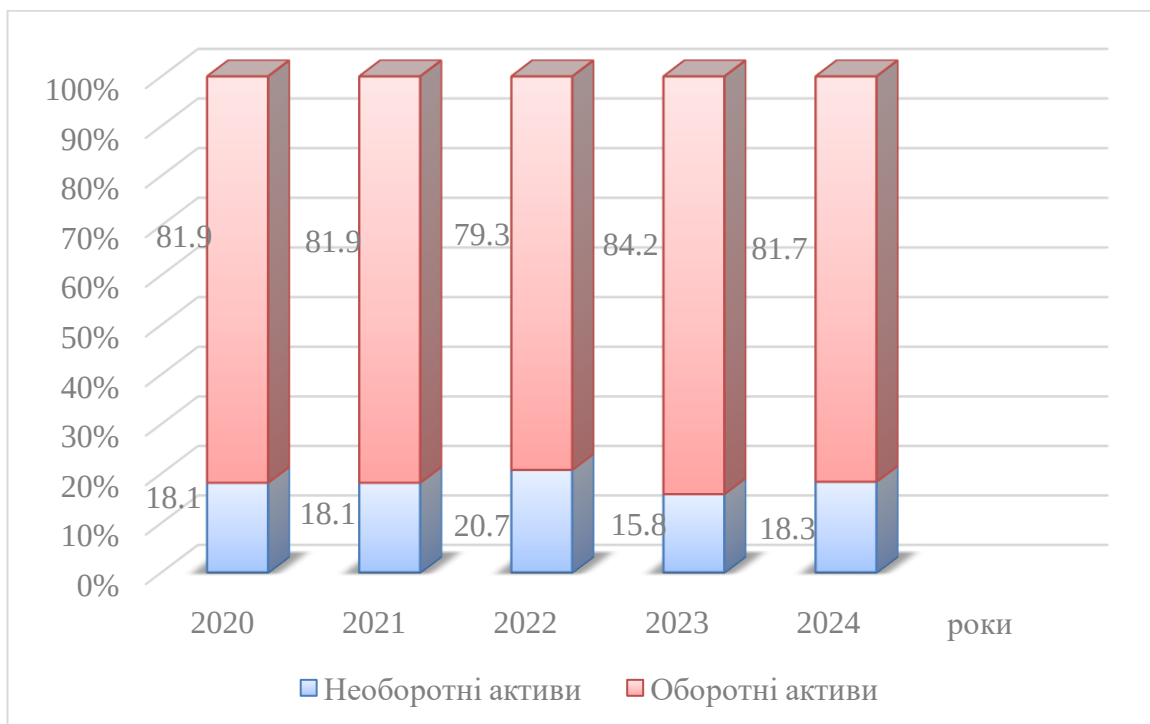


Рис. 2.1. Структура активів ПП «Елана» у 2020-2024 роках, %

Отже, дані вищенаведеного рисунку вказують, що у структурі активів ПП «Елана» у 2020-2024 роках домінували оборотні активи, а отже, вона була ліквідною впродовж всього аналізованого періоду. Частка необоротних активів при цьому коливалася в межах 15-20%.

Слід відзначити, що незважаючи на реінвестування менеджментом чистого прибутку в основні засоби, частка необоротних активів залишається невагомою, тобто підприємство намагається не «обтяжувати» баланс такими основними засобами, як будівлі чи споруди, а користується ними у вигляді операційного чи фінансового лізингу (оренди), що не суперечить чинному законодавству.

Тобто фінансовий менеджмент ПП «Елана» в цілому, та його керівник зокрема, усвідомлює, що нині тільки конкурентоспроможне підприємство здатне перебувати на ринку тривалий час, надаючи широкий спектр послуг з виготовлення килимового покриття, продавати конкурентоспроможну продукцію не тільки в межах країни, а й закордон, в т.ч. країни Євросоюзу.

Вплив конкретних результативних показників на фінансовий стан підприємства можна прослідкувати за допомогою оцінки динаміки темпів зміни величини виручки від реалізації та витрат ПП «Елана» (рис. 2.2).

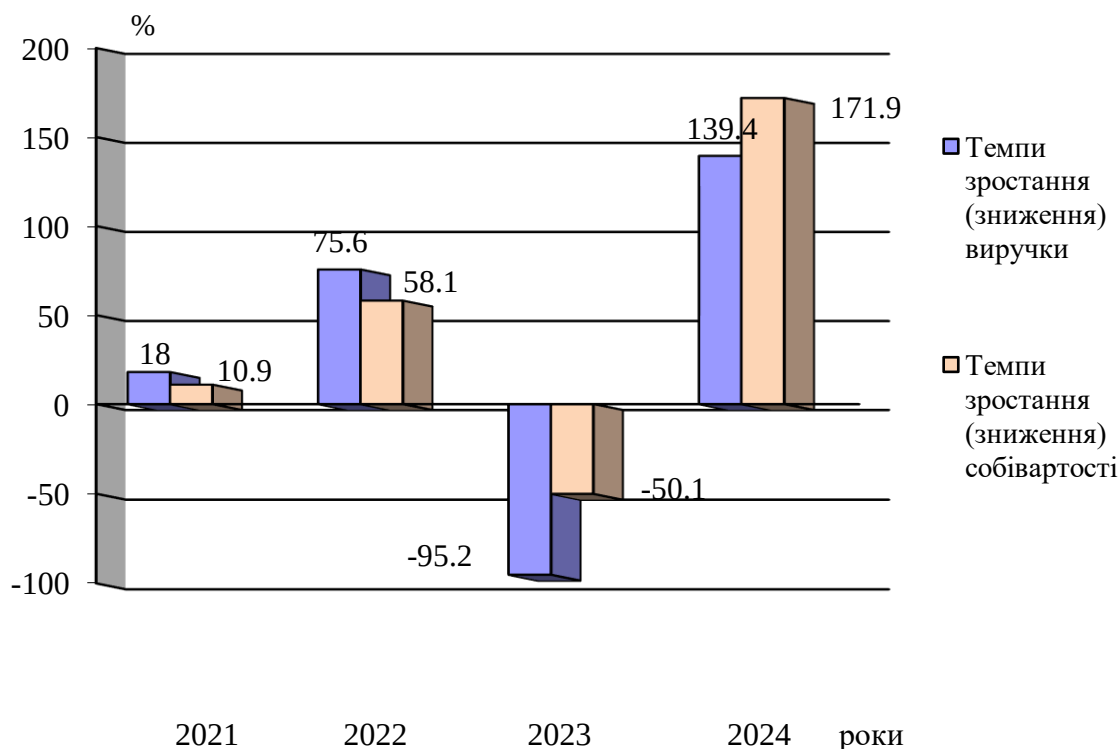


Рис. 2.2. Динаміка темпів зміни чистого доходу та витрат ПП «Елана» у 2021-2024 роках

Дані рис. 2.2 ілюструють перевищення темпів росту виручки (чистого доходу) тільки у 2021-2022 роках над темпами росту витрат, внаслідок чого ПП «Елана» отримувало вагомий за величиною валовий та чистий прибуток у даному періоді. Однак, у горезвісному 2023-му році у підприємства була певна фінансова криза (як і в більшості підприємств України), коли замість росту було зниження, тобто темпи зниження виручки (95,2%) суттєво перевищили темпи зниження витрат (50,1%) у цьому періоді.

А у 2024 році темпи росту витрат на виготовлення килимового покриття (171,9%) перевищили темпи росту виручки від її реалізації (139,4%), і як наслідок, підприємство отримало вже меншу величину валового та чистого прибутку.

На цьому етапі дослідження (відповідно до наведеного в першому розділі роботи алгоритму) доцільно проаналізувати, за рахунок яких джерел досліджуване підприємство формувало у 2020-2024 роках активи (табл. 2.5).

Джерела фінансування ПП «Елана» у 2020-2024 роках представлені власним капіталом та поточними зобов'язаннями, при цьому у складі останніх є короткострокові кредити банків, якими досліджуваний суб'єкт господарювання користувався впродовж всього аналізованого періоду. Наскільки ефективно це відбувалося покажуть показники рентабельності.

Отже, досліджуваний суб'єкт активно використовує такий фінансовий інструмент як банківський кредит. Слід відзначити, що підприємство в межах розрахунково-касового обслуговування та послуг з кредитування співпрацює з усіма провідними банківськими структурами області (АТ КБ Приватбанк, ПАТ Ощадбанк, Укрсиббанк та іншими).

Цей кредит підприємство отримало у вигляді відкритої кредитної лінії, що передбачає надання кредиту частинами, траншами не більше наперед зазначеної у кредитному договорі суми.

Таблиця 2.5

Динаміка складу пасивів ПП «Елана» у 2020-2024 роках, тис. грн.

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023	2024 / 2020	2024 / 2023
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ, в т.ч.:	34070,3	37397,9	48723,2	52669,3	63814,7	29744,4	11145,4	-4,3	14,6
Зареєстрований капітал	28481,8	28484,8	28481,8	28481,8	28481,8	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	2745,8	2745,8	2745,8	2745,8	-	100	-
Нерозподілений прибуток	5588,5	8913,1	17495,6	21441,7	32587,1	26998,6	11145,4	34,7	10,4
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, в т.ч.:	19989,1	21841	50081,3	66664,1	44950,5	24961,8	-21713,6	4,3	-14,6
Короткострокові кредити банків	6326,6	8850	19100	19100	19100	12773,4	-	10,8	13,8
Поточна кредиторська заборгованість за товари	13319,9	10350,1	28925,2	14175,7	24441,9	11122	10266,2	-12,2	33,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрах. з бюджетом	114,5	13,2	17,6	25,8	23,3	-91,2	-2,5	-0,5	0,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрах. зі страхування	-	-	-	-	7,5	7,5	7,5	100	100
Поточна кредиторська заборгованість за розрах. з оплати праці	-	122,8	-	21,2	108,5	108,5	87,3	0,2	0,2
Інші поточні зобов'язання	228,1	2504,9	2038,5	33341,4	1269,3	1041,2	-3207,2	1,7	-47,2
БАЛАНС	54059,4	59238,9	98804,5	119333,4	108765,2	545705,8	-10568,2	1,2	-49,7

Аналогічно до зміни величини активів складові фінансового забезпечення ПП «Елана» змінювалися таким же чином, тобто поступово зростали до 2023 року включно, однак у 2022 році їх величина зменшилася на 10568 тис. грн. Та як вже зазначалося раніше це аж ніяк не вплинуло на кінцевий фінансовий результат – чистий прибуток – який поступово зростав у динаміці, і у 2023-2024 роках зокрема.

Таким чином, зменшення загальної суми джерел фінансування підприємства у 2024 році порівняно з 2023 роком зумовлено суттєвим зменшенням суми поточних зобов'язань – на 21713,6 тис. грн., що своєю чергою спричинене зменшенням суми інших поточних зобов'язань - на 47,2% по відносній величині. При цьому обсяг власного капіталу продовжував впевнено зростати. Тобто фінансовий менеджмент підприємства надає перевагу саме збільшенню частки та обсягу власних джерел. Водночас у структурі власного капіталу підприємства у 2020-2022 роках переважав статутний зареєстрований капітал, а у 2023-2024 роках – нерозподілений прибуток, тобто поступово зростає роль основного джерела реінвестування.

Щодо складу позикового капіталу ПП «Елана», який на 100% представлено поточними зобов'язаннями, то головними складовими є короткострокові кредити банків та кредиторська заборгованість за товари. Причому їх частка поступово змінювалася на користь то одного, то другого. Тобто у 2020-2022 роках переважала кредиторська заборгованість за товари, частка якої була в межах 50-66%, а у 2023-2024 роках – переважали за обсягом і по питомій вазі кредити короткострокового характеру.

Зрозуміло, що для розвитку і матеріального і фінансового потенціалів підприємству необхідні додаткові ресурси, тому воно користується навіть за додаткову плату на умовах поверненості та ефективності використання.

Загалом, структура капіталу ПП «Елана» у 2020-2024 роках відображена на рис. 2.3.

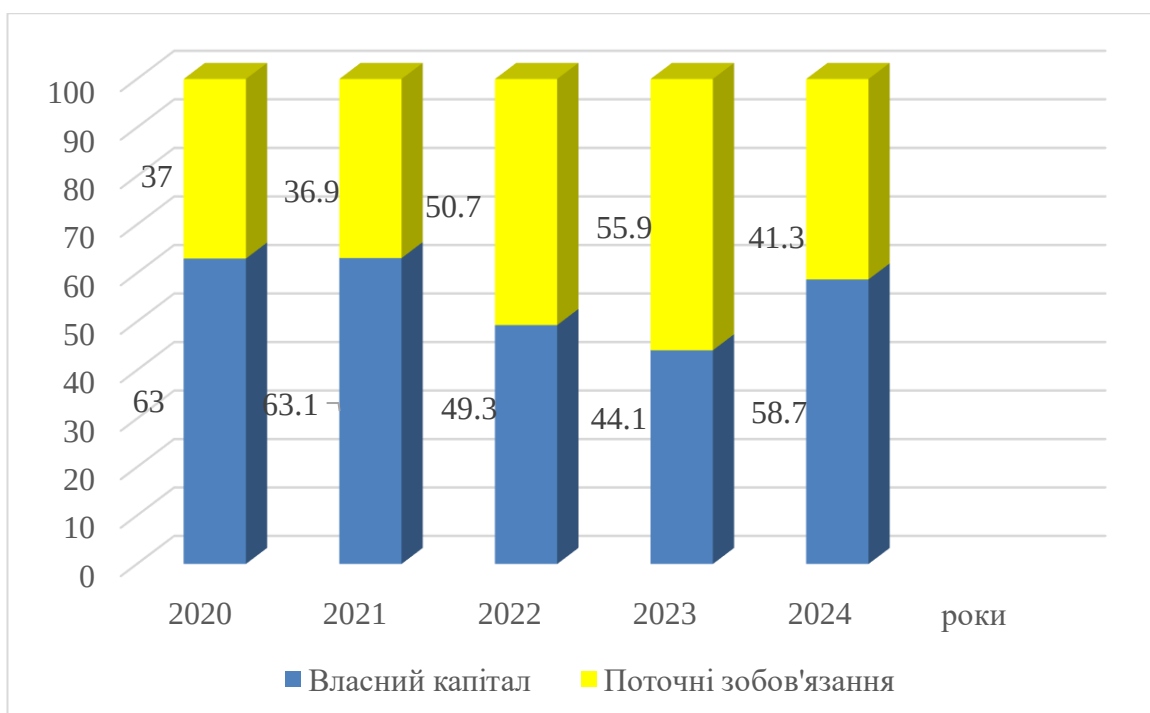


Рис. 2.3. Структура джерел фінансування ПП «Елана»
у 2020-2024 роках, %

У структурі джерел фінансування ПП «Елана» у 2020-2021 роках переважав власний капітал – 63% у структурі всіх джерел, тобто основою фінансового розвитку ПП «Елана» були власні фінансові ресурси.

Однак у 2022-2023 роках зросла роль позикового капіталу підприємства, частка якого перебувала в межах майже 51-56%, тобто була певна доля (незначна) загрози фінансовій стійкості підприємства.

Та у 2024 році зрештою керівництву вдалося відновити рівновагу шляхом нарощення частини чистого прибутку та реінвестування в основні засоби, що створило підґрунтя (базис) для превалювання частки власних ресурсів у структурі всіх джерел фінансування ПП «Елана».

Можна зробити висновок, що фінансування ПП «Елана» відбувається із залученням позикових (кредитних, платних) коштів, та все ж це дозволяє йому маневрувати сформованим (в т. ч й власним) капіталом в умовах воєнного стану, нестабільних платежів, банкрутства багатьох контрагентів (підприємств-партнерів) та «закритих» кордонів (зокрема, для експорту килимової продукції). Доцільно зауважити, що досліджуваний суб'єкт тісно співпрацює із

підприємствами Австрії, Німеччини, Польщі, Казахстану у сфері застосування новітніх технологій та представлення своєї новітньої продукції (геотекстилю зокрема) на міжнародних виставках.

Таким чином, досліджуваній бізнес-структурі необхідно намагатися і в перспективі мобілізувати всі доступні йому резерви для маневрування, реінвестування та оновлення матеріально-технічної бази.

А це можливо за умови ефективного управління фінансовим станом підприємства.

Таким чином, у процесі стратегічного управління підприємством необхідно визначати його поточний фінансовий стан, індикаторами якого слугують переважно показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості тощо. Розрахунок цих та багатьох інших показників здійснюється за даними фінансової звітності, яка своєю чергою формується на основі даних бухгалтерського обліку. У зв'язку з цим у науковій термінології існує поняття обліково-аналітичного забезпечення.

В ході оцінки ефективності управління фінансовим станом першочерговим завданням менеджменту є визначення, аналізування стану забезпеченості підприємства власними ресурсами.

При цьому найбільшу зацікавленість зі сторони фінансової служби підприємств викликає показник власних оборотних коштів (або чистого оборотного капіталу) підприємств, який визначається як різниця між величиною власного капіталу підприємства та величиною його необоротних активів:

$$\text{ВОК} = \text{Власник капітал} - \text{Необоротні активи} \quad (2.1)$$

Визначивши вказаний показник за допомогою даних фінансової звітності ПП «Елана» впродовж 2020-2024 доцільно проаналізувати його в динаміці за допомогою рис. 2.4.

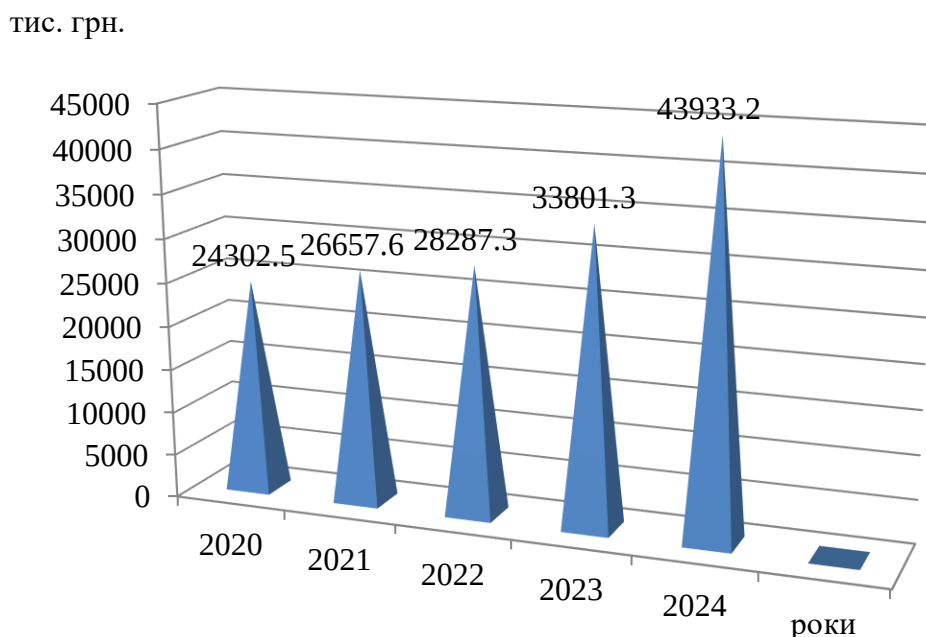


Рис. 2.4. Динаміка величини чистого оборотного капіталу ПП «Елана» у 2020-2024 роках

За офіційними даними статистики, у більшості випадків зазначений показник власного оборотного капіталу в малому та середньому бізнесі має негативне (від'ємне) значення. Воно означає, що власний капітал, акумульований у сфері бізнесу, є меншим за величину його необоротних активів, тобто більша (досить вагома) частина необоротних активів бізнес-одиниць фінансується здебільшого за рахунок кредитів, банківських ресурсів.

На відміну від статистики рисунок 2.4 ілюструє наявність та поступове зростання суми власного оборотного капіталу, що є в розпорядженні досліджуваного підприємства. Зокрема, у 2020 році сума власного оборотного капіталу ПП «Елана» становила 24302,5 тис. грн., а у 2024 році – вже 43933,2 тис. грн., тобто зросла на 10131,9 тис. грн. або на 30% порівняно з попереднім періодом. Тобто це є позитивний тренд, який необхідно підтримувати підприємству і в перспективі.

Такий аналіз слугує базисом для визначення (або формування) типу фінансової стійкості бізнесових структур, в т.ч. й тих, що належать до сфери малого бізнесу (до якого належить досліджуване ПП «Елана»).

Тому дослідимо в динаміці індикатори фінансової стійкості ПП «Елана», методику обчислення яких наведено в першому розділі даного дослідження, і які наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансової стійкості ПП «Елана» у 2020-2024 роках,
частка одиниці

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023
Коефіцієнт фінансової автономії	0,630	0,631	0,493	0,441	0,587	-0,043	0,146
Коефіцієнт фінансової залежності	0,370	0,369	0,507	0,559	0,413	0,043	-0,146
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,704	1,712	0,936	0,790	1,420	-0,284	0,630
Показник фінансового левериджу	0,587	0,584	1,069	1,266	0,704	0,117	-0,562
Коефіцієнт маневрування	1,402	1,403	1,722	1,558	1,453	0,051	-0,105
Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами	2,354	4,585	1,250	0,657	2,747	0,393	2,090
Коефіцієнт інвестування	3,488	3,482	2,384	2,791	3,210	-0,278	0,419
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,070	0,089	0,176	0,075	0,175	0,105	0,100

Всі показники, наведені в таблиці, в цілому мають позитивну зміну у 2024 році порівняно з попереднім роком та негативну – відносно 2020 року, що характеризує позитивно діяльність підприємства у сфері управління наявними фінансовими ресурсами.

Стисло зупинимось на кожному індикаторі фінансової стійкості, які передусім відображають стан фінансових ресурсів, а отже – і управління фінансовим станом підприємства.

Показник фінансової автономії ПП «Елана» у 2024 році збільшився на 0,146 пункти порівняно з попереднім періодом, а його значення на рівні 0,587, вказує на те, що ПП «Елана» майже на 60% є фінансово незалежним від кредиторів та зовнішніх джерел. При цьому, оптимальним вважається значення

цього показника більше 0,5, а точніше – у відсотках на рівні 60% (точно як у досліджуваного суб'єкта бізнесу).

Коефіцієнт фінансової залежності досліджуваного суб'єкта в динаміці відповідно знизився – на 0,146 пункти у 2024 році. Підприємство, зважаючи на рекомендоване значення даного показника менше 0,5, відповідає цьому критерію за вказаним показником (який становив 0,413 пункти у 2024 році), тобто було фінансово стійким.

Водночас, доцільно зауважити негативну динаміку вказаних показників у 2021-2023 роках, коли було порушено умову фінансової стійкості і ваги похилилися на користь позикового капіталу, тобто ПП «Елана» вважалось фінансово залежним у ті роки. Та підприємство володіло достатньою величиною власних оборотних коштів (рис. 2.4), що дозволило йому ефективно маневрувати ними, навіть в умовах війни та кризи неплатежів.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує на величину власного капіталу підприємства, що припадає на й гривню залученого. Відповідно, даний показник мав позитивну динаміку у 2024 році, оскільки він склав 1,420 пункти, тобто на 1 грн. поточних зобов'язань підприємства припадала 1,42 грн. власного капіталу (проти 0,79 грн. у 2023 році для порівняння).

Коефіцієнт фінансового ризику є оберненим до попереднього показника, і його значення у 2024 році на рівні 0,704 пункти «говорить» про те, що на й грн. власних коштів ПП «Елана» у 2024 році припадало 0,7 грн. позикових (проти 1,27 грн. – у 2023 році для порівняння).

Показник маневрування, який визначається як відношення суми власних оборотних коштів до величини власного капіталу, мав неоднозначну тенденцію у 2020-2024 роках. Адже у 2024 році порівняно з 2020 роком він зріс на 0,051 пункти, а порівняно з 2023 роком – знизився на 0,105 пункти. Це обумовлено відповідною зміною темпів росту власних оборотних коштів та власного капіталу, що слугують базою для визначення даного показника.

Коефіцієнт забезпеченості запасів ПП «Елана» власними оборотними коштами, на відміну від попередніх індикаторів, мав позитивну тенденцію

впродовж 2020-2024 років: поступово зростав у 2024 році на 0,393 пункти порівняно з 2020 роком та на 2,090 пункти - порівняно з попереднім, 2023-м, роком.

Забезпеченість ПП «Елана» в цілому власними оборотними коштами вже слугує підставою для висновку про досить ефективне управління фінансовим станом підприємства, оскільки їх наявність нині є рідкісним явищем, і свідчить про формування фактично всіх активів більшою мірою (або повністю) за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт інвестування тісно пов'язаний з попереднім показником, адже вказує яка сума власного капіталу припадає на 1 грн. необоротних активів. Позитивним трендом є зростання цього показника в динаміці, причому наприкінці 2024 року він склав 3,210 грн., тобто величина власного капіталу у 3 рази перевищує обсяг необоротних активів підприємства. Цю тенденцію бажано підтримувати і в найближчій перспективі.

Також позитивною є тенденція коефіцієнту стійкості економічного зростання ПП «Елана» який поступово зростав: із 0,070 пунктів у 2020 році – до 0,175 пунктів – у 2024 році. Така зміна обумовлена позитивною зміною реінвестованого прибутку, який відповідно поступово зростав, про що вже неодноразово згадувалося в даному дослідженні.

Аналізуючи наведені вище індикатори фінансової стійкості, можна узагальнити, що для ПП «Елана» притаманний абсолютно стійкий тип фінансової стійкості, який означає, що запаси підприємства повністю формуються за допомогою власних оборотних коштів. Така ситуація, знову ж таки гідно офіційної статистики, є нетиповою для більшості вітчизняних суб'єктів, однак досліджуване підприємство – виняток з правил.

Продовжимо аналіз управління фінансовим станом оцінкою показників ділової активності та ефективності (прибутковості) використання ресурсів ПП «Елана» в аналізованому періоді.

Дані згрупуємо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ефективності використання джерел фінансового
забезпечення ПП «Елана» у 2020-2024 роках**

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023
Показники ділової активності							
Коефіцієнт обертання майна (активів), обороти	1,302	1,477	1,860	0,641	1,468	0,166	0,827
Тривалість обертання майна, дні	276	244	194	562	245	-31	-317
Коефіцієнт обертання запасів, обороти	4,559	10,372	10,331	1,889	4,969	0,410	3,080
Тривалість обертання запасів, дні	79	35	35	191	72	-7	-119
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості, обороти	2,517	4,392	3,575	1,513	3,228	0,711	1,715
Тривалість обертання дебіторської заборгованості, дні	143	82	101	238	112	-31	-126
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості, обороти	3,921	6,965	7,455	3,242	8,630	4,709	5,388
Тривалість обертання кредиторської заборгованості, дні	92	52	48	111	42	-50	-69
Тривалість операційного циклу, дні	222	117	136	429	184	-38	-245
Тривалість фінансового циклу, дні	130	65	88	318	142	-12	-176
Показники ефективності, рентабельності							
Рентабельність майна, %	3,9	5,9	10,9	3,60	9,8	5,9	6,2
Рентабельність необоротних активів, %	24,9	32,4	55,1	20,1	57,5	35,6	37,4
Рентабельність основних засобів, %	21,9	33,1	55,8	20,1	57,5	35,6	37,4
Рентабельність оборотних активів, %	4,7	7,2	13,5	4,4	11,8	7,1	7,4
Рентабельність власного капіталу, %	7,0	10,2	14,6	7,6	17,5	10,5	10,0
Рентабельність позикового капіталу, %	8,8	15,3	16,5	5,9	24,8	16	18,9
Рентабельність продукції, %	7,0	13,9	2,6	20	46	39	26
Рентабельність продажу, %	3,6	3,9	5,8	5,6	6,7	3,1	1,1

Дані табл. 2.7 свідчать, що управління фінансовим станом ПП «Елана» (тобто всіма фінансовими ресурсами, що є в розпорядженні підприємства і відповідно інвестуються в активи) в цілому є ефективним, оскільки всі показники рентабельності – позитивні (тобто додатні та зростають в динаміці).

Виняток – 2023 рік, коли практично всі показники як ділової активності так і ефективності господарювання підприємства різко знизилися. Причина очевидна – початок війни.

Динаміка всіх показників ділової активності є позитивною у 2024 році порівняно з 2020 та 2023 роками. Тобто тенденція (тренд) вибудована правильно і сприяє ефективному використанню ресурсів ПП «Елана» в аналізованому періоді.

Доцільно відзначити вражаючу зміну показника тривалості (періоду окупності) майна (всіх ресурсів), оскільки він становив 245 днів у 2024 році проти 562 днів – 2023 році. Це означає, що віддача майна пришвидшилася майже у 2 рази і становила менше року, що є рідкісним явищем серед вітчизняного бізнесу, адже всі ресурси окуповуються терміном понад один рік.

Також доцільно відзначити позитивну тенденцію показників погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, які в рази скоротилися у 2024 році порівняно з попередніми роками. До прикладу, термін повернення кредиторської заборгованості підприємством у 2024 році склав 42 дні (проти 111 днів у 2023 році та 92 днів – у 2020 році), тобто ледве перевищує 1 місяць.

Це при тому, що з підприємством довше розраховуються контрагенти (покупці): у 2024 році впродовж 112 днів (близько 4-х місяців) (проти 238 днів – у 2023 році). Тобто період окупності дебіторської заборгованості також скоротився в рази.

Тривалість операційного та фінансового циклів вказує на період перебування коштів у запасах та відповідних видах заборгованості. Ці показники також мали позитивну тенденцію до зниження періоду віддачі та використання. Цю тенденцію потрібно підприємству підтримувати у перспективі, адже вагоме відволікання коштів обороту може мати негативні

наслідки для підприємства в майбутньому.

Щодо динаміки показників ефективності господарювання ПП «Елана», то всі вони без виключення мали позитивну тенденцію (тренд), обумовлену поступовим зростанням величини чистого прибутку та перевищенням темпів його росту над темпами росту відповідних величин активів (в т.ч. оборотних й необоротних), капіталу (в т.ч. власного та позиченого), продукції (в т.ч. продажу). Тобто фінансовий менеджмент підприємства вдало маневрував наявними ресурсами і нарощував прибутковість з роками.

Яскравий приклад вдалого управління ресурсами – це коли рентабельність власного капіталу підприємства зростає завдяки залученню саме позикових ресурсів. Причому рентабельність позикового капіталу у 2024 році була найвищою і становила 24,8% саме завдяки вмілому управлінню цими ресурсами.

ПП «Елана» в цілому, незважаючи на складну ситуацію в країні та дефіцит ресурсів (причому не тільки фінансових, а й сировинних), спричинений військовою агресією росії, продовжує отримувати та нарощувати прибутки, своєчасно виплачувати заробітну плату, погашати кредити та своєчасно розраховуватися з постачальниками і сплачувати податки державі.

Ця стійка позиція зумовлена передусім впевненим баченням керівництвом підприємства перспектив свого розвитку в найближчі роки, чіткою побудовою стратегії розвитку та незмінністю курсу керівництва на забезпечення високоякісною продукцією потреби населення у килимових виробках.

Загальновідомо, що в якості інформаційно-аналітичного забезпечення підприємство використовує, передусім, фінансову звітність, яка дозволяє своєчасно проаналізувати поточний фінансовий стан, показники ефективності та ділової активності та прийняти своєчасні управлінські рішення у сфері фінансування чи платоспроможності суб'єкта господарювання. Однак для оперативного моніторингу фінансових показників, та й стратегічного зрештою моніторингу, доцільно застосовувати корпоративну інформаційну систему.

2.3. Корпоративні інформаційні системи – як елемент сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління

Метою автоматизованого інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління є організація збору, обробки, використання та збереження баз стратегічних даних із їх постійним оновленням. Це гарантує своєчасне і надійне надання підприємству (компанії, бізнес-одиниці) нормативно-правової, довідково-аналітичної, методичної, прогностичної та поточної інформації, а також необхідного програмного забезпечення для її аналізу при формуванні стратегічних рішень.

Динамічний розвиток і кон'юнктура ринку інформаційних технологій сприяли активному впровадженню сучасних автоматизованих технологій в управлінських процесах.

На початковому етапі автоматизація проявлялася через структурні зміни в існуючих інформаційних системах управління або шляхом створення набору роз'єднаних напівавтоматизованих робочих місць. Такий підхід у багатьох випадках виявляється ефективним на етапі становлення нових організацій.

Наступним етапом розвитку автоматизації виробництва є створення корпоративних інформаційних систем.

Корпоративна інформаційна система (KIC) являє собою цілісний програмно-апаратний комплекс, який забезпечує задоволення поточних і перспективних потреб підприємства в обробці даних, реалізуючи концепцію стратегічно орієнтованої інформаційної системи. Впровадження такого комплексу передбачає: використання узгодженого набору промислових інформаційних технологій для управління інформаційними ресурсами підприємства; інформаційну узгодженість усіх бізнес-процесів, що охоплюються системою; відповідність функцій робочих місць співробітників їхнім посадовим обов'язкам; єдиний регламент експлуатації та обслуговування всіх компонентів системи.

Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління підприємством – це «...цільова підсистема, в межах якої можна досягти найбільш ефективного поєднання контролю, координації, обліку та аналізу стратегічної діяльності підприємства» [41, с.85].

Це має велике значення, оскільки під час виконання робіт за стратегічними планами та програмами необхідно встановлювати та контролювати конкретні строки виконання завдань усіма учасниками, постійно вирішувати питання щодо перерозподілу ресурсів, координації та взаємодії між окремими виконавцями і завданнями, а також оцінювати ефективність прийнятих рішень. Усе це відображається у процесах координації різних видів діяльності для своєчасного і якісного досягнення цілей. Контроль здійснюється через облік, результати якого стають підставою для ухвалення рішень щодо характеру та напрямків змін на підприємстві. Від якості обліку значною мірою залежить ефективність прийнятих рішень і загальна результативність функціонування підприємства.

Досвід підприємств, які ефективно організовують інформаційне обслуговування працівників управлінського апарату, свідчить, що багато проблем можна вирішити, якщо базу стратегічних даних для корпоративних інформаційних систем (KIC) формувати паралельно з розробкою та впровадженням інформаційно-управлінських систем (IUC) різного типу.

Інформаційно-управлінська система (IUC) дозволяє:

- накопичувати інформацію про минуле та сучасний стан справ;
- складати прогнози розвитку подій;
- отримувати уявлення про реальні процеси на підприємстві в певний проміжок часу;
- відстежувати події у зовнішньому середовищі.

У стратегічному управлінні «...інформаційні системи мають дворівневу ієрархічну структуру:

I рівень – підсистема стратегічної та прогнозової інформації, що використовує текстові та кількісні дані з усіх доступних джерел, включаючи

інформацію від консультантів, експертів і спеціалізованих компаній, що займаються збором, обробкою та продажем даних;

II рівень – підсистема тактичної та оперативної інформації, яка базується на даних аналізу господарської діяльності підприємства та інформації, отриманій під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках і виставках» [41, с.86].

У процесі узгодження діяльності цих двох рівнів виникають значні проблеми, пов'язані з можливістю отримання різними користувачами «непрофільної», зайвої або навіть шкідливої інформації. На вітчизняних підприємствах переважає II рівень, що свідчить про недорозвиненість стратегічного управління в цілому. Вузькопрофесійні інтереси окремих груп працівників ускладнюють формування цілісних баз стратегічних даних (БСД). Водночас, якщо I рівень домінуватиме над II, інформація може виявитися непридатною для щоденного управління та вирішення поточних завдань.

Для координації діяльності підсистем обох рівнів застосовуються централізований та децентралізований підходи.

Централізована система передбачає, що вищі рівні органів системи управління (ОСУ) відповідають за I рівень ІУС, а дані з II рівня передаються до централізованих органів для прийняття рішень. Переваги централізованих ІУС полягають у координації зусиль та економії за рахунок ефекту масштабу, а також у можливості аналізувати та порівнювати стратегічну й поточну інформацію. Недоліки такого підходу пов'язані з тим, що багатoproфільність інформаційних потреб та відповідні витрати можуть перевищувати вигоди від масштабу. Крім того, централізована ІУС створює умови, за яких інформація може використовуватися як інструмент адміністративного впливу, а децентралізовані управлінсько-виробничі ланки, прагнучи збільшити власну автономію, можуть приховувати невігідну для себе інформацію.

Децентралізована система орієнтована на збір, обробку та використання стратегічної інформації децентралізованими підрозділами (наприклад, стратегічними групами компанії або дивізіонами), тобто передбачає створення

автономної системи, де представлені обидва рівні. Переваги такої системи полягають у відповідності стратегічних інформаційних потреб інформації, яка використовується, а також у спрощенні інформаційних потоків та їхнього управління. Недоліки включають зростання витрат на підтримку системи через дублювання робіт, необхідність виконання всього циклу робіт (збирання, обробка, розповсюдження, зберігання) та утримання персоналу з відповідною кваліфікацією й необхідних технічних засобів. Крім того, децентралізована система може сприяти посиленню конкуренції між підрозділами, виникненню «комерційних таємниць» всередині великої системи та блокуванню обміну інформацією.

ПП «Елана» у своїй діяльності використовує централізовану корпоративну інформаційну систему управління ресурсами підприємства - ERP, що дозволяє оперативно моніторити ключові індикатори розвитку підприємства для своєчасного та адекватного прийняття менеджментом управлінських рішень.

Отже, ідеальних корпоративних інформаційних управлінських систем не існує і кожне підприємство має самостійно приймати рішення відносно її форми та особливостей застосування.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження стану інформаційно-аналітичного забезпечення ПП «Елана» в цілому дозволило зробити такі висновки.

Досліджуваний суб'єкт господарювання задля ефективного стратегічного управління застосовує та систематично аналізує всю доступну інформацію (як облікову, так і позаоблікову) і своєчасно реагує на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Фінансування ПП «Елана» відбувається із залученням позикових коштів,

та все ж це дозволяє йому маневрувати сформованим в достатньому об'ємі власним капіталом в умовах воєнного стану, нестабільних платежів, банкрутства багатьох підприємств-партнерів та закриття кордонів (головним чином для робочої сили, що є невід'ємною частиною виробничого процесу підприємства). Тому структура капіталу наближається до оптимальної (зокрема наприкінці 2024 року вона склала 59:41). При цьому, значення показника власних оборотних коштів ПП «Елана» постійно зростало, а отже підприємство вміло реінвестує отриманий чистий прибуток і нарощує суму чистого оборотного капіталу, формуючи при цьому базис фінансової рівноваги та розвитку на перспективу.

ПП «Елана» у своїй діяльності використовує централізовану КІС управління ресурсами підприємства (ERP), яка максимально сприяє оперативному моніторингу ключових індикаторів розвитку підприємства з метою своєчасного прийняття його топ-менеджментом адекватних управлінських рішень.

Ідеальна інформаційно-аналітична система має забезпечувати здатність виробничої системи оперативно адаптуватися до змін у планах, конструкції виробів, використанні робочих місць та технологічних маршрутах у реальному часі. Реалізація такої гнучкості виробничого комплексу залежить від того, наскільки інформаційна система здатна підтримувати актуальну інформацію про підприємство у її реальному вигляді, що дозволяє генерувати сценарії в плануванні продукції, моделюванні альтернатив, реалізації обраної стратегії та надавати миттєві «знімки» діяльності підприємства та його ефективності.

РОЗДІЛ 3. КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Сучасні інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління вітчизняних підприємств

Механізм стратегічного управління підприємством формується шляхом інтеграції функцій, інструментів і методів, а також організаційного, нормативно-правового та інформаційно-аналітичного забезпечення, які базуються на сукупності принципів, що гарантують фінансово-економічну безпеку суб'єкта господарювання. У побудові ефективного механізму стратегічного управління суб'єктом господарювання важливе місце належить саме інформаційно-аналітичному забезпеченню, оскільки функціонування такого механізму передбачає необхідність збирання, обробки та аналізу великого масиву інформації і його захисту.

Інформаційно-аналітичне забезпечення можна трактувати з позицій процесного і системного підходів. Так, Онищенко С.В., Глушко А.Д. «...інформаційно-аналітичне забезпечення визначають як процес збору, реєстрації, оброблення, аналізу інформації та прийняття на її основі управлінських рішень, які спрямовані на захист фінансових та економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх, реальних і потенційних загроз в умовах цифрової економіки» [30, с.136].

Хвальчук І.Л., Волощук Л.О. визначають інформаційно-аналітичне забезпечення «...як взаємопов'язану логічну систему відбору та систематизації інформації про стан об'єкта управління з метою оцінки та діагностики відповідних даних для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень» [41, с.85].

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління суб'єктом господарювання має ґрунтуватися на принципах ємерджентності, комплексності, безперервності, ефективності.

Інформаційно-аналітичне забезпечення виконує такі функції:

- 1) комунікативну (проявляється у встановленні взаємозв'язків між складовими системи та між складовими системи управління фінансово-економічною безпекою);
- 2) релевантну (реалізується шляхом формування звітності для цілей управління);
- 3) аналітичну (передбачає можливості оцінки рівня фінансово-економічної безпеки та розробки рішень в залежності від результатів оцінки);
- 4) прогнозну (створює умови для формування інформації, необхідної для оцінки перспектив розвитку суб'єкта господарювання) [25, с.346].

У загальному розумінні фахівці виділяють дві складові (рівні, системи) інформаційно-аналітичного забезпечення. Інформаційна складова призначена для формування взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які дають змогу одержати всебічну кількісну та якісну характеристику досліджуваного об'єкта. На аналітичному рівні здійснюється оцінювання та прогнозування можливих ситуацій з урахуванням внутрішніх та зовнішніх загроз і можливостей, підготовка документів для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень з урахуванням розроблених наукових критеріїв.

Шапошников К.С. відзначає, що інформаційний рівень містить такі підсистеми:

- 1) пошуку, збору, обробки, збереження, кодування, класифікації, передачі інформації,
- 2) формування інформаційно-аналітичних матеріалів,
- 3) захисту інформації.

Аналітичний рівень інформаційно-аналітичного забезпечення містить організаційно-аналітичну підсистему, а також підсистеми кадрового,

методичного та нормативно-правового забезпечення [28]. Така структура запропонована для інформаційно-аналітичного забезпечення регіонального управління.

Для окремого суб'єкта господарювання підсистеми захисту інформації, кадрового, методичного та нормативно-правового забезпечення є такими, що стосуються як інформаційного, так і аналітичного рівнів.

Узагальнені під час дослідження характеристики інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління суб'єктів господарювання представлено на рис. 3.1.



Рисунок 1 – Характеристики інформаційно аналітичного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано автором на основі [Крамаренко]

Обліково-аналітичне забезпечення на думку вітчизняних авторів «...являє собою процес збору, підготовки, реєстрації та зведення облікової інформації

підприємств залежно від законодавчо встановленої системи ведення обліку, проведеного на основі цієї інформації глибокого аналізу із застосуванням певних методів і прийомів» [30, с.135].

Базовим елементом інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємства є облікова інформація. Відповідно основним інструментарієм інформаційно-аналітичного забезпечення є «...бухгалтерський облік, який є процесом виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень» [30, с.136].

Заслуговує на увагу в процесі даного дослідження виокремлений на рисунку принцип емерджентності. Цей принцип передбачає таку властивість складних систем, що полягає в появі нових якостей, які не властиві окремим її компонентам, а виникають як результат взаємодії між ними. Тобто система як ціле має унікальні властивості, які не існують в її складових частинах. Ці властивості народжуються на рівні взаємодії компонентів.

Отже, зупинимось детальніше на найпоширеніших елементах сучасного інструментарію інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємством. Перелік цих інструментів наведено в першому розділі роботи.

Проведення системних стратегічних досліджень, що відповідає певним характеристикам, властивим тільки такого роду дослідженням, може бути названий «стратегічним моніторингом середовища функціонування компанії (суб'єкта господарювання)» [38, с.123]. Автор Скочиляс С. М. зазначає, що «...що формування інформаційно-аналітичного забезпечення сучасних систем управління підприємством, передусім, потребує:

- структуризації середовища функціонування організації у відповідності з економічними умовами та специфікою виробництва;
- врахування динаміки середовища функціонування організації при його дослідженні та аналізі;
- врахування специфіки організаційно-економічної реалізації

управління, що зумовлюється формами власності. Державного регулювання тощо;

- накопичення знань про стан середовища організації для визначення основних тенденцій розвитку і фактичного прогнозування змін;
- діагностики відхилень фактичного стану параметрів середовища від прогнозного або того, що вважається оптимальним;
- формування переліку напрямів впливу для регулювання відхилень;
- організаційно-економічної реалізації механізмів впливу та контролю на діяльність організації» [38, с.123-124].

Стратегічний моніторинг являє собою інтегровану систему стратегічних досліджень, спрямовану на безперервне спостереження, аналіз і оцінювання стану зовнішнього та внутрішнього середовища в реальному часі, а також на прогнозування тенденцій його розвитку, діагностику виявлених змін і визначення інструментів коригування відхилень фактичних параметрів від прогнозованих.

Стратегічний моніторинг може бути ефективно реалізований лише за наявності розвинених інформаційних систем стратегічного управління.

Ще одним важливим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення є стратегічний баланс — узагальнена характеристика сукупності факторів зовнішнього середовища, що створюють для підприємства як можливості, так і загрози, та які керівництво оцінює з урахуванням сильних і слабких сторін його внутрішнього розвитку.

Найсуттєвіші загрози, як правило, виникають у випадках, коли несприятливі тенденції зовнішнього середовища поєднуються з внутрішніми слабкостями підприємства. Натомість можливості формуються тоді, коли позитивні зовнішні зміни чи процеси дозволяють підприємству реалізувати свої сильні сторони. Тому важливо своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, щоб запобігти кризовим явищам, а також заздалегідь усвідомлювати можливості, що забезпечує підготовку до їх максимально ефективного використання.

Формування стратегічного балансу є широко застосовуваною практикою на успішних підприємствах у всьому світі. У західних джерелах зазначається, що його розроблення або оновлення здійснюється щонайменше двічі на рік.

Автори Крамаренко К., Вінниченко О. виокремлюють такі «...головні особливості стратегічного балансу:

1) суб'єктивний характер добору факторів, що становлять силь-ні/слабкі сторони підприємства, за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність та ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує постійної уваги до себе» [25, с.346].

Фірми, що розвиваються інноваційно, ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді SWOT-аналізу, SPACE, чи PEST-платформи, або за обраним переліком і оцінками факторів.

Зупинимось детальніше на найдоступнішому для вітчизняних підприємств інструменту - SWOT-аналізу.

На практиці існує декілька визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них. Це передусім аббревіатура перших літер ключових складових цього аналізу. Зокрема, джерела іншомовного походження рекомендують трактувати елементи SWOT-аналізу «...наступним чином:

Сильні сторони (S - strength) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (W - weaknesses) — види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (O - opportunities) — сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може

використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (Т - threats) — сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей» [44; 46].

Ці складові зазвичай керівниками підприємств оцінюються суб'єктивно.

Спробуємо схематично відобразити зазначені елементи SWOT-аналізу за допомогою табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Загальні характеристики сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги (strength)	Потенційні внутрішні недоліки (weaknesses)
Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу	Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу.
Наявні конкурентні переваги (унікальність)	Відсутність реальних конкурентних переваг
Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність	Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)
Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер	Втрата конкурентної позиції, внаслідок...
Жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи)	
Стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»	Нижчі за середні темпи зростання...
Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності	Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції
Вища за середню обізнаність про стан ринку	Втрата репутації у споживачів
Знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів	Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість
Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку	«Аутсайтери» у розвитку продукції, Вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація
Диференціація виробів	
Обґрунтована диверсифікація	
Увага до зниження витрат	Робота у стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки у стратегічній діяльності (її відсутність)
Вища за середню рентабельність і прибутковість	Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага НДПКР
Достатні фінансові ресурси	Брак дій для пом'якшення конкурентного

	тиску
Вищі за середні маркетингові навички	Слабка система розподілу
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції)	Виробництво з високими витратами, старіння потужностей
Творчий, підприємницький менеджмент	Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів
Добре вивчений ринок, потреби покупців	Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі — починається «хвороба великих компаній»
Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу	«Новачок» у бізнесі, чия репутація ще не доведена
Імідж надійного партнера	Погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку
Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі	Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами

У таблиці 3.2 узагальнено зовнішні можливості та загрози, які варто виокремити у процесі проведення якісного SWOT-аналізу

Таблиця 3.2

Загальні характеристики зовнішніх можливостей та загроз для суб'єкта господарювання, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості (opportunities)	Потенційні зовнішні загрози (threats)
Розвиток економіки країни	Високі темпи інфляції
Соціально-політична стабільність	Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних)
Обґрунтоване законодавство	Зростання збуту товарів-замінників
Доступність інвестицій та кредитів	Уповільнений темп зростання ринку або його спад
Обслуговування додаткових груп споживачів	«Ворожі дії» з боку держави (обмеження)
Входження в нові ринки (сегменти)	Зростання тиску конкурентів
Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу
Споріднена диверсифікація	Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції
Товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закуповуються	Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами
Вертикальна інтеграція	Зміни в потребах і смаках споживачів
Зовнішні мережеві структури	Негативні демографічні зміни
Можливість руху в бік більш привабливих	Негативна екологічна ситуація

стратегічних груп	
Самозаспокоєність ключових конкурентів	Соціально-політична нестабільність
Швидке зростання ринку	
Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки	
Розвинуті ринки know how	

Широке поширення та подальший розвиток SWOT-аналізу зумовлені тим, що стратегічне управління потребує опрацювання значних потоків інформації, яку необхідно систематично збирати, опрацьовувати, аналізувати й застосовувати на практиці. Це, у свою чергу, формує потребу в ефективних методах організації такої аналітичної діяльності.

Окрім цього, SWOT-аналіз забезпечує можливість формування узагальненого переліку стратегічних альтернатив підприємства з урахуванням їхніх специфічних характеристик, зокрема відповідності змісту стратегії завданням адаптації до зовнішнього середовища або впливу на нього (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Побудова стратегій розвитку підприємства залежно від факторів впливу на нього

SWOT-аналіз довів свою ефективність і зберігає актуальність як ключовий інструмент раціонального підходу до розробки та впровадження стратегічних рішень.

Для ефективної розробки стратегій недостатньо лише фіксувати вплив окремих факторів зовнішнього середовища. Забезпечення довгострокового виживання підприємства вимагає прогнозування розвитку як можливостей, так

і загроз.

Необхідність одночасного проведення аналізу та прогнозування підтверджується послідовністю етапів, що характерна для проведення SWOT-аналізу:

1. Аналізування критичних внутрішніх та зовнішніх чинників.
2. Оцінювання зовнішніх індикаторів (експертиза)
3. Оцінювання внутрішніх чинників (експертиза)
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»)
5. Побудова тренду розвитку для кожного обраного зовнішнього чинника.
6. Визначення вимог до рекомендацій, що спрямовані на посилення сильних сторін та усунення слабких сторін кожного внутрішнього фактора.
7. Визначення бажаного та досяжного образу підприємства (бачення).
8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності.

Необхідність обробки великих масивів інформації (бази стратегічних даних) визначає використання різноманітних статистичних методів аналізу даних, таких як одно- та багатофакторний аналіз, коефіцієнтний аналіз індуктивні та дедуктивні підходи, методи виявлення кореляцій, залежностей і аналізу взаємозв'язків.

Великі та успішні суб'єкти господарювання також у процесі проведення SWOT-аналізу широко застосовують регресійний, дискримінантний, факторний та кластерний аналізи.

Вибір конкретного методу визначається характером залежних і незалежних коефіцієнтів (змінних), а також специфікою явища або проблеми, що розглядається. Надійність проведеного аналізу є запорукою достовірності прогнозів, побудованих на його основі.

3.2. Розробка стратегії розвитку ПП «Елана» з урахуванням існуючих інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення

Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємством є необхідною передумовою швидкої адаптації суб'єкта господарювання до зміни середовища функціонування суб'єкта господарювання. Критерії оцінювання ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління суб'єктів господарювання мають відповідати таким вимогам: бути науково обґрунтованими; мають ґрунтуватися на оцінці рівня досягнення поставлених завдань; повинні забезпечувати порівнянність результатів з витратами на організацію інформаційно-аналітичного забезпечення.

Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення повинно сприяти захисту конфіденційної інформації, запобіганню загрозам безпеки та можливим збиткам, що виникають унаслідок витоку даних або кібератак. Воно виступає основою для безпечного функціонування підприємств та захисту їх економічних інтересів в умовах зростання кіберзагроз [30, с.136].

Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення виступає передумовою для гнучкого та адекватного реагування на зміни в середовищі функціонування підприємства та сприяє зміцненню його фінансово-економічної безпеки в умовах високої складності сучасного бізнес-середовища.

Проведений у другому розділі дослідження аналіз фінансового стану вказує на змінену структуру фінансових ресурсів, коли переважали позикові ресурси (зокрема, у 2022 та 2023 роках), що є типовою проблемою умов затяжної тривалої фінансової кризи, спричиненої війною. Тому можна рекомендувати фінансовому менеджменту розглянути і обрати один з варіантів стратегій для ПП «Елана», які зображено на рис. 3.1.

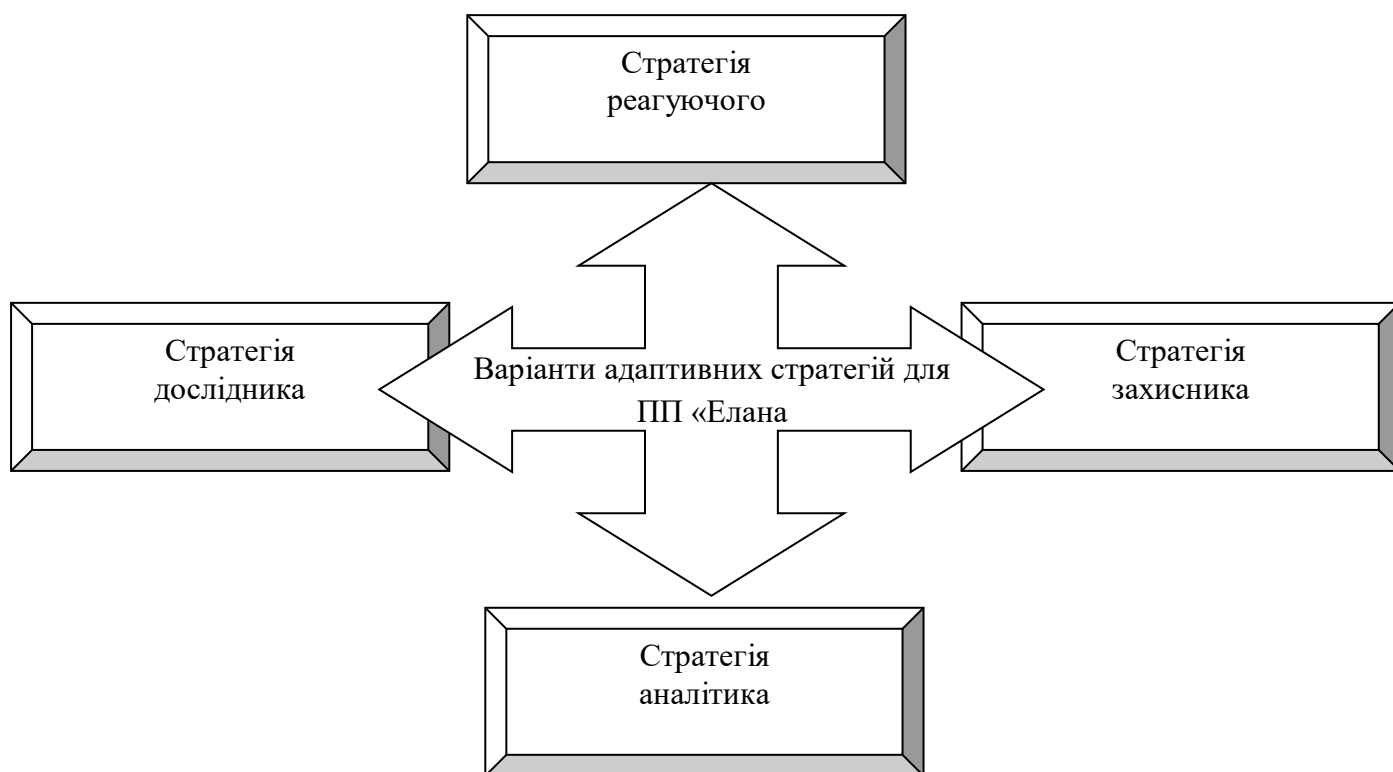


Рис. 3.1. Варіанти адаптивних стратегій фінансування ПП «Елана»

У даному дослідженні фінансовому менеджменту ПП «Елана» пропонується поєднати ролі «дослідника» та «аналітика» при формуванні оптимального фінансування підприємства, оскільки дана адаптивна стратегія дозволить поєднати використання нових можливостей для розвитку підприємства, пошук нових та розширення існуючих ринків збуту, застосування інновацій, аналізуючи вплив можливих чинників на фінансово-господарську діяльність досліджуваного підприємства в цілому.

Характеристикою оптимальної структури капіталу, яка забезпечує не лише фінансування поточних господарських операцій, а й достатній рівень фінансового забезпечення для розвитку малого суб'єкта господарювання, є наявність достатнього обсягу коштів (власних та позикових), спрямованих на фінансування стратегічного розширення вибраного для дослідження малого підприємства.

Спробуємо скласти матрицю SWOT-аналізу, виходячи із складових елементів, наведених у попередньому розділі роботи.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу для ПП «Елана»

<i>Потенційні внутрішні переваги (strength)</i>	<i>Потенційні внутрішні недоліки (weaknesses)</i>	<i>Потенційні зовнішні можливості (opportunities)</i>	<i>Потенційні зовнішні загрози (threats)</i>
Використання переваг організаційно-правової форми ведення бізнесу (ПП «Елана» оптимізує процес оподаткування, та як утворено як мале приватне підприємство)	Виробництво з високими витратами	Розвиток економіки країни (особливо в післявоєнний період), що стимулюватиме виготовлення спеціального покриття, що використовується у дорожньому покритті	Високі темпи інфляції
Наявні конкурентні переваги (підприємство виготовляє унікальний вид товару, який застосовується навіть при дорожньому покритті)	Постійні атаки з боку ключових конкурентів (демпінгування ними цін на ключові товари)	Доступність інвестицій та кредитів	Ймовірність виникнення після війни нових конкурентів (зокрема, іноземних)
Добре знаний лідер у сфері виготовлення килимового покриття	Недостатньо міцні позиції, щоб боротися із загрозами	Розвиток фондового та інших фінансових ринків	Можливість виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами
Диференціація виробів	Входження в нові ринки (сегменти)	Стрімке зростання ринку інновацій та know how	Зміни в потребах і смаках споживачів
Висока рентабельність	Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів		Негативний вплив демографічних змін, спричинених військовою агресією
Творчий, підприємницький менеджмент		Можливість формування вертикальної інтеграції	Наслідки економічної та політичної нестабільності
Добре вивчений ринок, потреби покупців		Побудова зовнішніх мережевих структур	
Надійний партнер, стійкі ділові стосунки			
Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі			

Як свідчать дані таблиці 3.3, у підприємства є більше сильних сторін та можливостей, аніж негативних. Передусім, це зумовлено сильним менеджментом (топ-менеджментом) на підприємстві та постійним пошуком конкурентних переваг зі сторони ПП «Елана». Оскільки підприємство виготовляє специфічний вид килимового покриття, який використовується навіть у дорожньому покритті автодоріг. Тому це вважається сильною перевагою досліджуваного суб'єкта господарювання. Постійний моніторинг ситуації, в тому числі фінансової, - це ще одна перевага ПП «Елана». Адже внаслідок військової агресії підприємство втратило вагому частину зовнішнього ринку збуту продукції. Однак змогло справитися із поточною ситуацією і вийти на нові ринки збуту продукції, зокрема Туреччини, Австрії, Німеччини, Польщі, Литви, Латвії та Казахстану.

Серед ключових негативних чинників та загроз зовнішнього характеру по відношенню до ПП «Елана», - це війна, наслідком якої є економічна, політична нестабільність, негативні демографічні зміни тощо. Тобто це ті фактори, на які підприємство не може вплинути чи виправити на даний момент часу.

Матриця SWOT-аналізу виступає своєрідною структурною формою, яка не містить остаточних даних для прийняття управлінських рішень, проте дозволяє систематизувати наявну інформацію з урахуванням власних оцінок та суджень. Для керівника або управлінського працівника, орієнтованого на оперативну діяльність, застосування SWOT-аналізу є корисним інструментом, що стимулює осмислення поточної ситуації та оцінку перспектив розвитку. У цьому контексті зростає роль керівника-стратега, який формує заходи для досягнення стратегічного балансу, оскільки можливе неправильне тлумачення факторів, що може призвести до розробки неадекватних заходів, які нейтралізують можливості, сприймаючи їх як загрози.

Теоретично систему фінансового забезпечення досліджуваного приватного підприємства «Елана» наведено на рис 3.2.

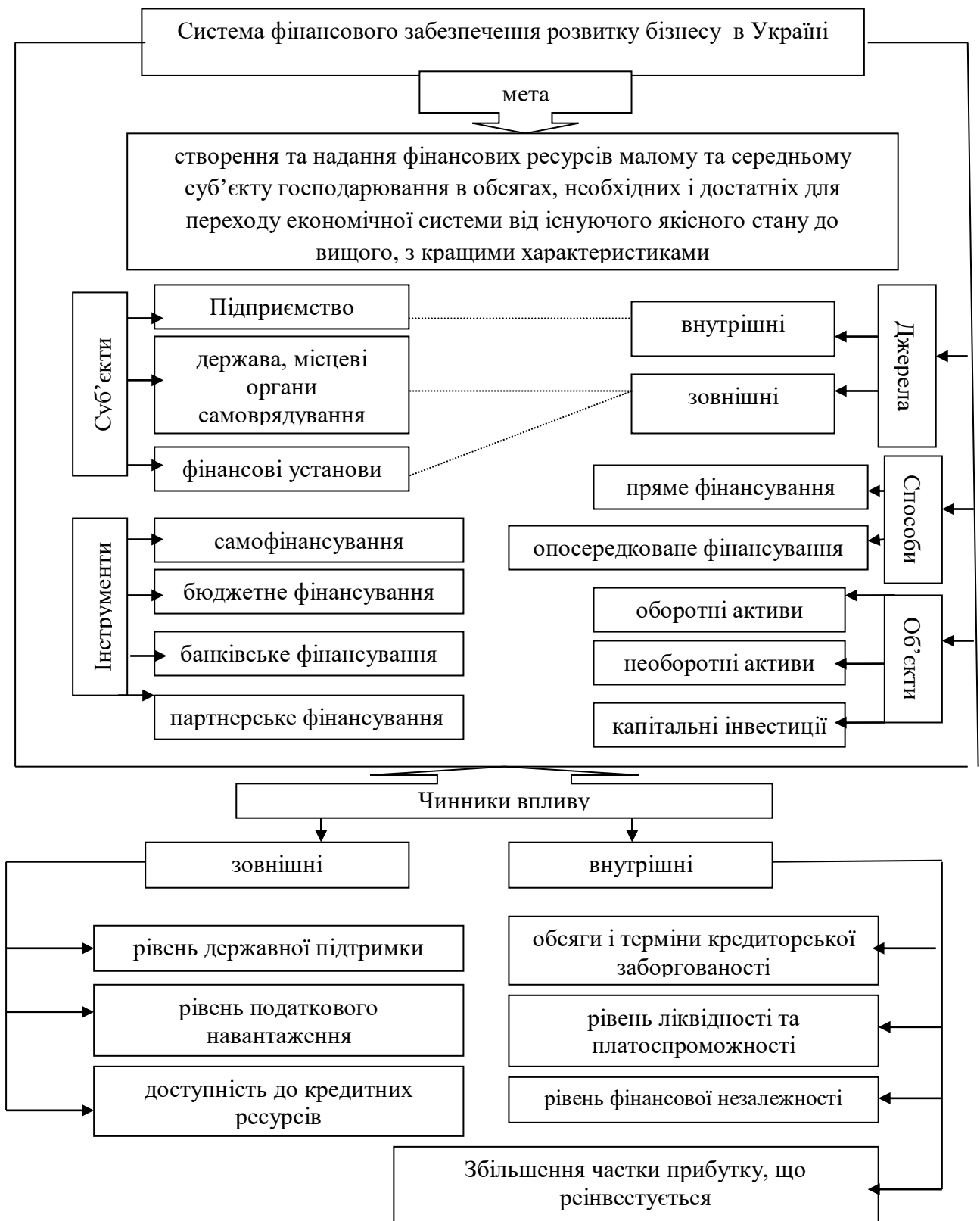


Рис. 3.2. Система фінансового забезпечення ПП «Елана»

Також в контексті корегування існуючої політики управління фінансовим станом підприємства рекомендується визначати достатній та необхідний обсяг

капітальних інвестицій з урахуванням величини чистого прибутку підприємства.

На основі проведеного аналізу у другому розділі дослідження зроблено висновок, що ПП «Елана» володіє достатньою сумою чистого прибутку для забезпечення фінансової рівноваги та належного реінвестування, зокрема у необоротні активи у вигляді, до прикладу, капітальних інвестицій.

Тому доцільно проаналізувати співвідношення суми капітальних інвестицій досліджуваного ПП «Елана» до величини чистого прибутку та взяти їх за основу для побудови тренду на майбутній період (2025-2025 роки).

Для цього потрібно порівняти темпи росту капітальних інвестицій досліджуваного підприємства з темпами росту його чистого прибутку (рис. 3.3).

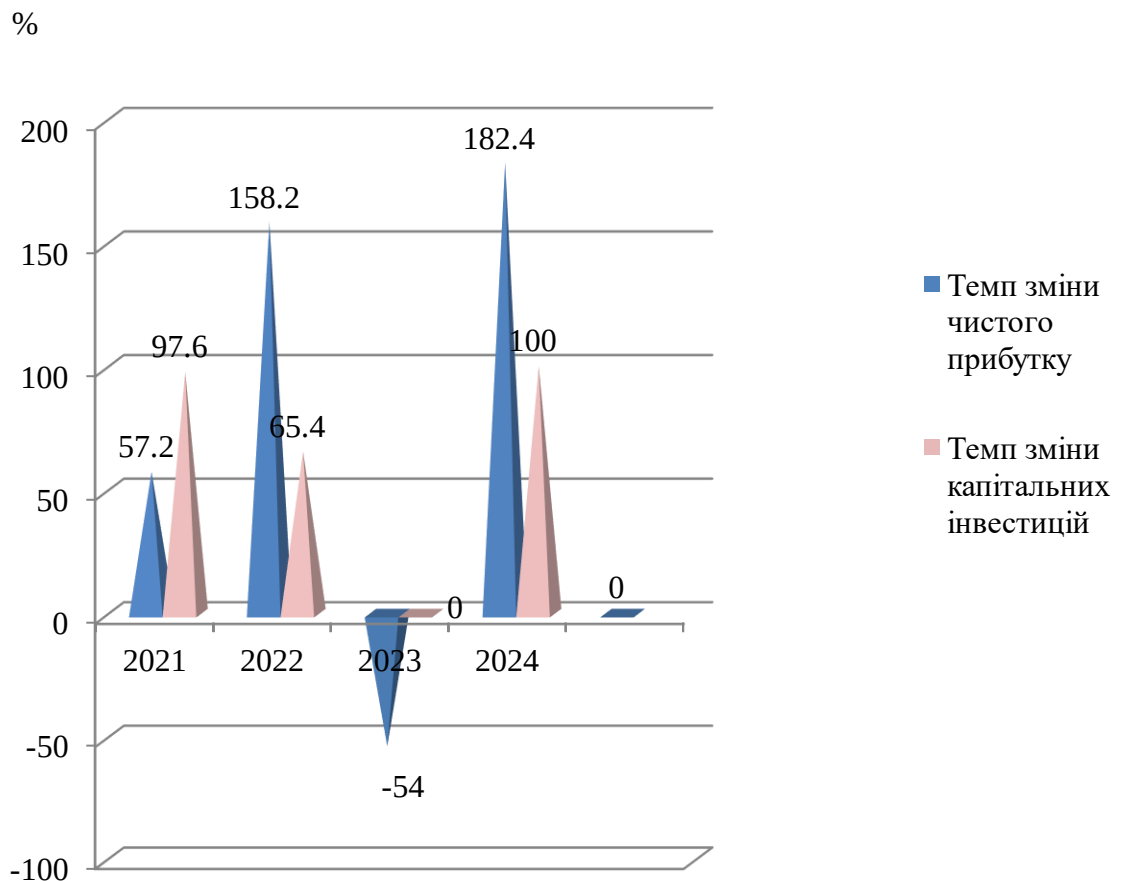


Рис. 3.3. Співвідношення зміни обсягу капітальних інвестицій та чистого прибутку ПП «Елана» у 2021-2024 роках

Рисунок 3.3 сигналізує фінансовому менеджменту підприємства, що у 2023 році для нього був характерний різкий спад фінансування (-54%). Серед

широкого ряду ймовірних причин зауважимо найоб'єктивнішу – початок військової агресії, і як наслідок втрату вагомої частки ринку збуту продукції (70% російського ринку), і відповідно обмеженість фінансових ресурсів, яка була притаманною на той момент. Проте у 2024 році співвідношення було на користь підприємства, адже темп росту чистого прибутку (182,4%) значно превалював над темпом росту обсягу капітальних інвестицій (100%), тобто майже удвічі.

А це означає, що досліджуваний суб'єкт - ПП «Елана» - може стати активнішим учасником інвестиційної діяльності за умови збереження цього тренду в найближчі роки (2025-2026 роки); збереження активної конкурентоспроможної позиції на ринку, та стійкої позиції оновлення матеріально-технічної бази.

Орієнтуючись на зазначену вище тенденцію зміни росту обсягу чистого прибутку та капітальних інвестицій ПП «Елана» побудуємо тренд і спрогнозуємо обсяг відповідних індикаторів на 2025-2026 роки (рис. 3.4).

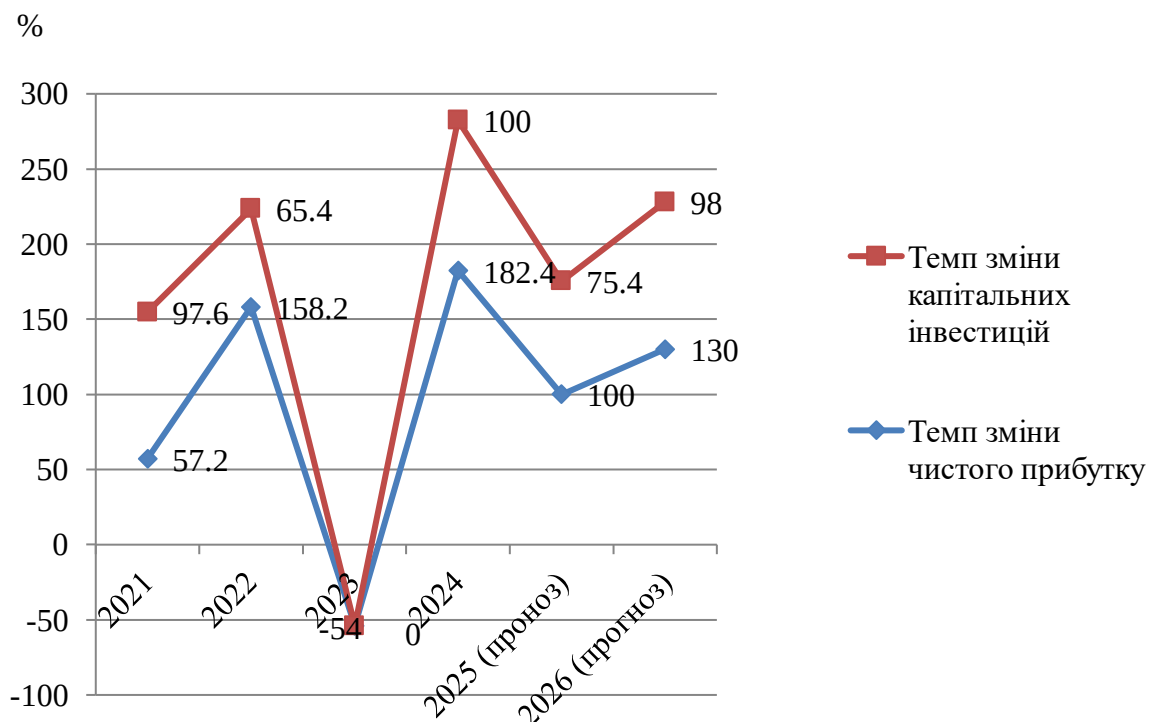


Рис. 3.4. Визначення тренду на основі темпів зміни капітальних інвестицій та чистого прибутку ПП «Елана»

Тобто побудований тренд показників росту обсягу інвестицій ПП

«Елана» та їх фінансового забезпечення дозволяє визначити ключові орієнтири розвитку досліджуваного суб'єкта на найближчі 2025-2025 роки, коли чистий прибуток зростає і відповідно зростає його роль у фінансуванні інвестиційного розвитку конкретної бізнес-одиниці.

Таким чином, базуючись на тенденції показників росту чистого прибутку і обсягу капітальних інвестицій підприємства у 2020-2024 роках вдалося визначити тренд (потенційну зміну) ключових індикаторів управління фінансового стану на майбутнє (2025-2026 роки), а це є можливість забезпечити зростання результируючих показників і фінансову рівновагу в перспективі. Зважаючи на своєчасні та адекватні рішення фінансового менеджменту ПП «Елана» стосовно постійного моніторингу ринків збуту продукції та їх розширення, забезпечення якості надання послуг у обраній сфері, розширення сфери (країн) укладання договорів із закордонними постачальниками сировини та договорів по співпраці з іноземними клієнтами, це є досить реалістичний прогноз.

І на завершення, доцільно зазначити, що функція інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємством у внутрішньому середовищі сьогодні (в складних економічних умовах) все частіше забезпечується за допомогою контролінгу.

За визначенням джерела [24] «...Стратегічний контролінг – це міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення».

Тому в якості пропозиції досліджуваному підприємству рекомендовано впровадити у стратегічному управлінні контролінг, що застосовується як інструмент забезпечення динамічного зворотного зв'язку між працівниками та менеджментом підприємства у процесі реалізації стратегії його діяльності та розвитку.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи наведену в третьому розділі роботи інформацію, можна зробити наступні висновки.

У загальному розумінні виокремлюються дві складові (рівні, системи) інформаційно-аналітичного забезпечення. Інформаційна складова призначена для формування взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які дають змогу одержати всебічну кількісну та якісну характеристику досліджуваного об'єкта. На аналітичному рівні здійснюється оцінювання та прогнозування можливих ситуацій з урахуванням внутрішніх та зовнішніх загроз і можливостей, підготовка документів для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень з урахуванням розроблених наукових критеріїв.

Серед величезного розмаїття інструментів інформаційного-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства, на наш погляд, найефективнішим та найпоширенішим є SWOT-аналіз, який передбачає побудову карти потенційних загроз та можливостей розвитку. Цей інструмент дозволяє топ-менеджменту своєчасно відреагувати на появу нових шансів та можливостей, а також уникнути негативного впливу негативних чинників (зокрема тих, що формують вплив всередині підприємства). Так, у підприємства є більше сильних сторін та можливостей, аніж негативних. Оскільки ПП «Елана» виготовляє специфічний вид килимового покриття, який використовується навіть у дорожньому покритті автодоріг, воно має високу конкурентну перевагу по відношенню до інших «гравців» на ринку. Стратегічний моніторинг – це ще одна сильна сторона діяльності, так як підприємство змогло справитися із поточною ситуацією, і вийти на нові ринки збуту продукції (Туреччина, Австрія, Німеччина, Литва, Латвія та Казахстан), незважаючи на те, що через військову агресію втратило вагому частину зовнішнього ринку збуту продукції.

ВИСНОВКИ

Війна стала серйозним викликом для всіх українських підприємств, які зазнали значних збитків та змушені діяти в екстремальних умовах. Це стимулює їх до створення нових або модернізації існуючих систем управління підприємством, що відповідають сучасним реаліям, впровадження інноваційних підходів у менеджменті та вдосконалення управлінських інструментів і методів.

У рамках планів повоєнного відновлення бізнесу та забезпечення його ефективного функціонування і розвитку важливим є правильне визначення пріоритетів, де першочергове значення належить інноваційності. Передумовою успішного управління інноваційним розвитком виступає належно організована система інформаційно-аналітичного забезпечення.

Таким чином, сучасні умови господарювання висувають до інформаційно-аналітичного забезпечення українських підприємств нові вимоги, що повинні враховувати постійні зміни (на жаль, не завжди позитивні) зовнішнього середовища та сприяти підвищенню ефективності в цілому системи управління результатами діяльності бізнесової одиниці з урахуванням використання сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, наукові дискусії щодо визначення змісту понять «інформаційно-аналітичне забезпечення», «обліково-аналітичне забезпечення», «стратегічне управління» як економічних категорій зумовлені їх багатоаспектністю та необхідністю нового сутнісного наповнення в сучасних умовах. Своєчасне виявлення та запобігання зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз діяльності суб'єкта господарювання досягається завдяки інформаційно-аналітичному забезпеченню управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання.

Інформаційно-аналітичне забезпечення суб'єкта господарювання в сучасних умовах формується і функціонує на основі принципів ємерджентності, комплексності, безперервності, ефективності, виконує

комунікативну, релевантну, аналітичну та прогнозну функції з використанням інструментарію обліку, аналізу, прогнозування, моделювання, контролю.

Злагожене функціонування підсистем інформаційно-аналітичного забезпечення забезпечує високий рівень ефективності функціонування всієї системи.

Досліджено фінансове становище ПП «Елана», що дозволило зробити висновок, що фінансування ПП «Елана» відбувається із залученням позикових (кредитних, платних) коштів, та все ж це дозволяє йому маневрувати сформованим (в т. ч й власним) капіталом в умовах воєнного стану, нестабільних платежів, банкрутства багатьох контрагентів (підприємств-партнерів) та «закритих» кордонів (зокрема, для експорту килимової продукції). Доцільно зауважити, що досліджуваний суб'єкт тісно співпрацює із підприємствами Туреччини, Австрії, Німеччини, Польщі, Казахстану у сфері застосування новітніх технологій та представлення своєї новітньої продукції (геотекстилю зокрема) на міжнародних виставках.

Зокрема, структура капіталу наближається до оптимальної, адже співвідношення власного та позикового капіталу наприкінці 2024 року склало 59:41. Крім того, значення показника власних оборотних коштів ПП «Елана» постійно зростало, а отже підприємство вдало реінвестує отриманий чистий прибуток і нарощує чистий оборотний капіталу, формуючи при цьому базис фінансової рівноваги та розвитку у перспективі.

Динаміка всіх показників ділової активності є позитивною у 2024 році порівняно з 2020 та 2023 роками. Тобто тенденція (тренд) вибудована правильно і сприяє ефективному використанню ресурсів ПП «Елана» в аналізованому періоді.

Інформаційно-аналітичне забезпечення ПП «Елана» сприяло формуванню наступного висновку: управління фінансовим становищем підприємства (тобто всіма фінансовими ресурсами, що є в розпорядженні підприємства і відповідно інвестуються в активи) в цілому є ефективним, оскільки всі показники рентабельності – позитивні (тобто додатні та зростають в динаміці). Виняток –

2023 рік, коли практично всі показники як ділової активності так і ефективності господарювання підприємства різко знизилися. Причина очевидна – початок війни.

В якості рекомендації досліджуваному підприємству в третьому розділі запропоновано впровадити в управлінні стратегічний контролінг, що застосовується на практиці як інструмент забезпечення динамічного зворотного зв'язку між працівниками та фінансовим менеджментом підприємства у процесі реалізації стратегії його розвитку.

За результатами проведеного дослідження також підприємству «Елана» запропоновано на вибір застосування на практиці адаптивної стратегії фінансування та розвитку, яка враховує значно більший спектр індикаторів, порівняно з існуючими, а тому формує передумови для врахування ширшого кола чинників, які здійснюють вплив на ефективність управління фінансовим станом вітчизняних підприємств в цілому, та досліджуваного суб'єкта зокрема.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України: від 16.01.2003 р. № 435-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
3. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр>.
4. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.
5. Про телекомунікації: Закон України від 18.11.2003 р. № 1280-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>.
6. Балан О.С. Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: [моногр.] / Одеса: вид-во «ВМВ», 2014. 420 с.
7. Балан О.С. Науково-методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. № 6 (68). С. 48-57.
8. Березняк Н. В., Кваша Т. К. Дослідження теоретичних і практичних основ інформаційно-аналітичного забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності. Наукова доповідь. Київ : УкрІНТЕІ, 2017. 72 с.
9. Верба В. А. Управління розвитком компанії: навч. посібник / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. Київ : КНЕУ, 2018 .482 с.
10. Водяник Л. К. Лізинг як інструмент залучення інвестицій в житлово-

комунальне господарство . Економічний простір. 2022. № 23. С.73 – 83.

11. Волинський Г. Аналіз стану житлово-комунального господарства і можливості інвестування галузі. Схід. 2023. №1. С.40 -43

12. Волощук Л.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Праці Одеського політехнічного університету. 2021. № 2. С. 329-334.

13. Волощук Л.О., Науменко К.І. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. №1. С. 23-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_7.

14. Галушка З. І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Чернівці: Рута, 2016. 248 с.

15. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. К. : Знання, 2018. 582 с.

16. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. Вип. 1. № 56.35- 40.

17. Гончаренко О.М. Прогнозування стійкого розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. – URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010_691/21.pdf.

18. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(1)107 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%281%29__25/

19. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип.22. <http://global-national.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/3918-gudz-o-i-musijovska-o-b-metodichnij-pidkhid-do-obgruntuvannya-strategiji-rozvitku-pidpriemstva>.

20. Ігітян С. Р. Напрямки удосконалення організація податкового планування на підприємстві / Тези доповідей студентів і магістрантів на XLV

- науковій конференції 19 травня 2017 року. Кіровоград: КНТУ, 2017. С. 489-491.
21. Зайкіна Т.А. Формування інвестиційної стратегії ТНК / Економічний часопис. 2016. № 11. С. 33-39.
 22. Колесніков А. П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. Інноваційна економіка. 2023. №3. С. 97-100.
 23. Кононенко, Л., Савченко, В., Гай, О. Інформаційне забезпечення стратегічного управління в умовах формування суспільства 5.0. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. 4 (16). С. 244-248. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.32>.
 24. Korbutiak Alina, Sokrovol'ska Nataliia, Storoginetskiy Maksim. Key Guidelines for the Formation of Sustainable Financial Development of Enterprises in Conditions of Economic Turbulence: collective monograph. "Intellectual and technological potential of the XXI century '2025", Karlsruhe, Germany, October, 2025.
 25. Крамаренко К., Вінниченко О. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С.344-349. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-51>.
 26. Лазаришина І.Д., Оренчин О.В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. №38. С. 62-65.
 27. Лігоненко Л. О., Селезова М. В. Інформаційне забезпечення аналізу інноваційної діяльності підприємств в Україні: стан, проблеми, шляхи їх розв'язання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. № 20. С. 414–417.
 28. Макаручук О. Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління сільськогосподарського підприємства. Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. №181. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://studbooks.net/54070/menedzhment>.

29. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. Вісник НАН України. 2020. № 9. С. 24–46.
30. Онищенко С.В., Глушко А.Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 7-8 (308-309). С. 135–154.
31. Офіційний сайт чинного законодавства України [Електронний ресурс]. // URL: <http://www.nau.com/ua>.
32. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. // URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
33. Пархоменко О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації: дис. ... канд. екон. наук: 08.02.02 / Пархоменко Олексій Володимирович. Київ, 2016. 211 с.
34. Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи: метод. реком. / уклад.: С.О.Телешун, О. Р. Титаренко, І. В. Рейтерович, С.І.Вировий; за заг. ред. д-ра політ. наук С. О. Телешуна. – Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 60с.
35. Пушак Я. Я. Регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємництва: дис. канд. екон. наук: 08.10.01 / Пушак Ярослав Ярославович. Львів, 2001. 183 с.
36. Саврас І.З., Томаневич Л.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління інвестиційною діяльністю підприємств. Економіка та суспільство. 2022. №45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-61>
37. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. Тернопіль: «Економічна думка», 2016. 390 с.
38. Скочиляс С. М. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 123–127.
39. Сумець О. М., Тумар М. Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посіб. Київ : «Хай-Тек Прес», 2008. 400 с.
40. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і

ситуації для аналізу. Пер. з англ. К.: ТД «Знання», 1228 с.

41. Хвальчук І., Волощук Л. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства. *Economics: time realities*. 2021. С.84-90.
42. Шапошников К.С. Роль і значення інформаційно-аналітичного забезпечення в системі регіонального менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 373–378.
43. Bankruptcy prediction using Extreme Learning Machine and financial expertise / [Yu Q., Miche Y., Séverin E., Lendasse A.] . *Neurocomputing*. 2014. Vol. 128. P. 296-302.
44. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure, *Empirical Research in Accounting. Selected Studies, Supplement to Journal of Accounting Research*. 1996.
45. Chandler A. D. *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprises* / A. D. Chandler. Cambridge, Mass : MIT Press, 1962. 463 p.
46. Kenneth R. Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*, rev. edn., copyright (c) by Richard D. Irwin, Inc., 1980.

ДОДАТКИ

АНОТАЦІЯ

Сторожинецький М.О. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємством. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025. 80 с.

У кваліфікаційній роботі висвітлено зміст інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємств, наведено його складові. Проведено оцінку інформаційного забезпечення ПП «Елана», досліджено ключові показники діяльності підприємства у динаміці, ефективність його господарювання в цілому. Запропоновано стратегію розвитку досліджуваного підприємства з урахуванням сучасного інструментарію інформаційно-аналітичного забезпечення.

Ключові слова: інформаційно-аналітичне забезпечення, стратегія розвитку підприємства, інструментарій.

ANNOTATION

Storogynetskiy M.O. Information and analytical support for strategic enterprise management. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». Yuri Fed'kovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025. 80 p.

The qualification work highlights the content of information and analytical support for strategic management of enterprises, its components are presented. An assessment of the information support of PE «Elana» was carried out, key indicators of the enterprise's activity in dynamics, the effectiveness of its management in general were studied. A development strategy for the studied enterprise is proposed, taking into account modern tools for information and analytical support.

Keywords: information and analytical support, enterprise development strategy, tools.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ М.О. Сторожинецький