

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого бакалаврського рівня

Гомона
Дмитра Олександровича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Деєва
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 2023 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Гомон Дмитру Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м.Київ)

Затверджена наказом ректора від «09» грудня 2022 р. № 3335

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 30 квітня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета випускної кваліфікаційної роботи - полягає в дослідженні процесів формування інформаційної політики підприємства та обґрунтування напрямків їх удосконалення для ТОВ «Епіцентр К»

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємством ТОВ «Епіцентр К»

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційні підходи до інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1			
2			
3			

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 1.1. Сутність, значення та особливості стратегічного управління підприємством
- 1.2. Особливості інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

- 2.1. Діагностика інформаційного забезпечення управління підприємством.
- 2.2. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення системи стратегічного управління підприємством

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 12.09.22 р.	
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 16.10.22 р.	
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання ВКР	до 14.12.22 р.	
4.	Рецензування планів ВКР	до 21.12.22 р.	
5.	Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики(денна форма навчання)	згідно графіка навч. процесу	
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу ВКР	до 25.02.23 р.	
7.	Захист звіту з практики (денна форма навчання)	згідно графіка навч. процесу	
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу ВКР	до 01.03.23р.	
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (денна форма навчання)	до 30.04.23 р.	
11.	Підготовка науковим керівником письмового відгуку на ВКР	до 14.05.23 р.	
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	
13.	Вирішення питання про допуск ВКР до захисту	За графіком	
14.	Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	
15.	Направлення ВКР із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком (до 01.06.23 р.)	
16.	Захист ВКР в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «14» грудня 2023 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Деева Н.Е.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Гомон Д.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством»

Структура роботи. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи містить 47 сторінок, з урахуванням 8 таблиць, та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 38 найменувань, в роботі міститься 6 додатків, що викладені на 15 сторінках.

Робота виконана за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» (м. Київ).

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні підходи до інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством..

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні процесів формування інформаційної політики підприємства та обґрунтування напрямків їх удосконалення для ТОВ «Епіцентр К».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі завдання:

- висвітлити сутність, значення та особливості стратегічного управління підприємством.
- описати особливості інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством.
- провести діагностику інформаційного забезпечення управління підприємством.
- здійснити оцінку ефективності інформаційного забезпечення системи стратегічного управління підприємством.
- сформулювати ефективну систему інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємстві.

Отримані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Епіцентр К» (м. Київ)

Рік виконання роботи 2022 - 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством»
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи стратегічного управління підприємства з урахуванням удосконалення інформаційного забезпечення. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства з метою розробки заходів по вдосконаленню системи стратегічного управління підприємством, оцінки ефективності удосконалення інформаційного забезпечення ТОВ «Епіцентр К» та прогнозу оцінки запропонованих заходів.

Ключові слова: система підприємство, стратегічне управління, інформація, інформаційне забезпечення, база даних, автоматизована система, ефективність впровадження інформаційного забезпечення.

Annotation

final qualification work performed on the topic:
"Information support of strategic management of the enterprise"
(based on materials Epicenter K LLC, Kyiv)

The final qualifying work is devoted to the study of the strategic management system of the enterprise, taking into account the improvement of information provision. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving information support for strategic enterprise management.

The dynamics of the main indicators of the company's activity were studied in order to develop measures to improve the company's strategic management system, to evaluate the effectiveness of improving the information support of "Epicenter K" LLC, and to make a predictive assessment of the proposed measures.

Keywords: enterprise system, strategic management, information, information support, database, automated system, efficiency of information support implementation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
1.1. Сутність, значення та особливості стратегічного управління підприємством.....	5
1.2. Особливості інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	18
2.1. Діагностика інформаційного забезпечення управління підприємством...18	18
2.2. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення системи стратегічного управління підприємством.....	21
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність. Стратегічне планування та управління для багатьох українських компаній є новим, незвичним, але таким, що набирає сили, явищем. Необхідність цього проявляється як у процесі переходу від планової економіки до ринкової, так і в складних, нестабільних умовах розвитку світового господарства. Важливість стратегічного управління визначається також тим, що швидкість змін зовнішнього середовища часто перевищує відповідну реакцію компанії, через що зростає частота неочікуваних, непередбачених труднощів для компанії. Стратегічне управління спрямоване на розширення горизонту прогнозування та створення можливостей для своєчасного реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій у науково-технічній, соціальній та політичній сферах. Інформація є основним ресурсом функціонування стратегічного управління, тому вважаємо, що інформаційне забезпечення стратегічного управління організацією є актуальним питанням, яке потребує додаткового вивчення.

Різноманітні аспекти методологічних й теоретичних проблем стратегії і стратегічного управління господарюючим суб'єктом розглянуто в роботах вітчизняних та закордонних науковців, в тому числі таких як: В. С. Понаморенко, І. Ансофф, І. А. Ігнат'єва, П. Л. Гордієнко, О. І. Ковтун, П. Дойл, П. Ф. Друкер, А. Привалова, П. Г. Клівець, М. Г. Саєнко, М. Е. Портер, А. П. Наливайко, З. Є. Шершньова, А. А. Томпсон, О. М. Тридід, Р. А. Фатхутдінов, Б. Г. Шелегеда й інших. При істотному внеску вищевказаних авторів у теорію і практику б стратегічного управління питання удосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством потребує адаптації для конкретного підприємства, зважаючи на його особливості та мінливість зовнішніх умов, що зумовило актуальність теми бакалаврської роботи.

Мета роботи полягає в дослідженні процесів формування інформаційної політики підприємства та обґрунтування напрямків їх удосконалення для ТОВ «Епіцентр К». Згідно з метою, визначаємо такі завдання дослідження:

1. висвітлити сутність, значення та особливості стратегічного управління підприємством.
2. описати особливості інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством.
3. провести діагностику інформаційного забезпечення управління підприємством.
4. здійснити оцінку ефективності інформаційного забезпечення системи стратегічного управління підприємством.
5. сформувати ефективну систему інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємством ТОВ «Епіцентр К».

Предмет дослідження є теоретико-методичні та організаційні підходи до інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством.

Методами дослідження, які використовувались в роботі є: статистичний метод, аналітичний метод, метод оцінки управління, метод узагальнення, бібліографічний метод під час визначення сутності і змісту інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством.

Інформаційною базою дослідження є бібліографічні джерела, статті, монографії, праці вітчизняних і зарубіжних авторів. Також офіційні дані досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К», м.Київ.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що на основі комплексного аналізу набули подальшого розвитку можливі шляхи покращення інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством.

Практичне значення роботи. Отримані результати відносно сформованих заходів вдосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством і наданої прогнозової оцінки можуть бути впроваджені в роботу підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Структура роботи. Основний текст роботи становить 41 сторінка, в т.ч. 3 таблиці, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 10 сторінках.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, значення та особливості стратегічного управління підприємством

Використання нових технологій виробництва та управління, зростання конкуренції та глобалізація світової економіки зумовлюють необхідність стратегічного підходу до управління вітчизняними компаніями. Стратегічне управління як науково-прикладна сфера діяльності зародилося в середині ХХ століття. У 1911 році в Гарварді почали викладати курс бізнес-політики, і протягом наступних сорока років стратегія обмежувалася формулюванням правил здорового глузду в життєдіяльності виробництва [11, с. 94-96]. Водночас змінене економічне середовище, уповільнення темпів зростання, загострення конкуренції та посилення процесів диверсифікації призвели до необхідності вдосконалення системи управління. Протягом 60-х та початку 70-х років, як реакція на зміну бізнес-середовища, з'явилися та активно розвивалися концепції та методи стратегічного менеджменту [26].

Вперше термін «стратегія» був запозичений у військових і використаний в економіці для визначення одного із способів управління комерційним підприємством А. Чандлер в 1982 р. Власне з того часу починається етап стратегічного планування в економіці підприємства з ринковою економікою [14].

Проаналізувавши та визначивши підходи до визначення значення поняття «стратегічне управління» різними науковцями вважаємо, що суть цієї концепції найкраще відображає узагальнення, сформульоване на основі різних підходів і визначень, яке дозволяє зробити висновок, що стратегічне

управління – це безперервний процес корпоративного розвитку, пов'язаний із постановкою цілей і завдань, заснований на людському капіталі та необхідності врахування зовнішнього і внутрішнього середовища з метою забезпечення конкурентоспроможності [27, с. 13].

Стратегічне управління виступає як обов'язковий компонент у загальній структурі управління підприємством, тобто поряд з оперативним управлінням, спрямованим на поточну прибутковість, приймаються рішення, спрямовані на майбутні цілі прибутковості та конкурентоспроможності.

Серед основних факторів, що зумовлюють застосування стратегічного управління, слід виділити наступні: мінливість і складність зовнішнього середовища компанії; усвідомлення недостатньої ефективності стратегічного планування; нові методи вирішення стратегічних завдань провідними західними компаніями.

Враховуючи складність стратегічного управління, можна сформулювати його основні принципи: оптимальний часовий горизонт, постійне врахування змін зовнішнього середовища, багатоваріантність і гнучкість, сумісність рівнів і методів управління.

Стратегічне управління як різновид корпоративного управління характеризується наступними істотними концептуальними ознаками [25, с. 12]:

1. Орієнтація переважно на зовнішнє середовище в тісному зв'язку з внутрішнім станом, компанія існує як відкрита система.
2. Врахування динаміки та взаємодії елементів зовнішнього середовища, особливо зовнішніх, для формування та корекції довгострокових цілей і комплексу стратегій їх досягнення своєчасного регуляторного реагування на такі зміни. Тобто постійна адаптація до змін зовнішнього середовища як спосіб досягнення цілей.
3. Двосторонній розподіл управлінські зусилля: а) здійснюються систематичні дії відповідно до продуманого стратегічного плану для

досягнення стратегічних цілей; б) Реакція на непередбачений розвиток подій, на несподіванки, пов'язані із загостренням конкуренції [2].

Ефективність стратегічного управління оцінюється з точки зору швидкості реакції на вимоги ринку та адаптації до раптових змін у зовнішньому середовищі та як результат високої конкурентоспроможності, майбутньої прибутковості та досягнення стратегічних цілей. Оскільки жодна компанія не є абсолютно однаковою, тому не існує двох ідентичних систем стратегічного управління. Кожна компанія повинна мати свою власну систему.

На проектування окремих систем стратегічного управління впливають наступні фактори [8, с.15]: розмір компанії; галузева приналежність; рівень виробничого потенціалу підприємства; рівень науково-технічного потенціалу, трансфер інновацій; спеціалізація, ступінь концентрації та кооперування, тип виробництва; рівень розвитку управління, контролю за виконанням; кваліфікація персоналу; наявність і рівень стратегічного мислення у менеджерів; наявність ефективних стратегій; динаміка бізнес-середовища.

Проте різні підходи до стратегічного управління в тій чи іншій компанії вимагають чіткого розуміння загальної сутності цього процесу та інтегральної мети стратегічного управління.

Метою стратегічного управління є створення такої динамічної системи управління, в умовах нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища, за допомогою розробки та впровадження ефективних стратегій забезпечить високий рівень конкурентоспроможності компанії та досягнення довгострокових стратегічних цілей [25].

Таким чином, можемо сказати, що стратегічне управління – це одночасно й вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коригування та реалізації комплексу стратегій компанії для забезпечення конкурентоспроможності, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності

середовища, особливо зовнішнього, враховуючи його швидкі зміни, загрози та можливості, а також сильні та слабкі сторони компанії. При цьому стратегічне управління будується на єдності підходів (рис. 1.1).

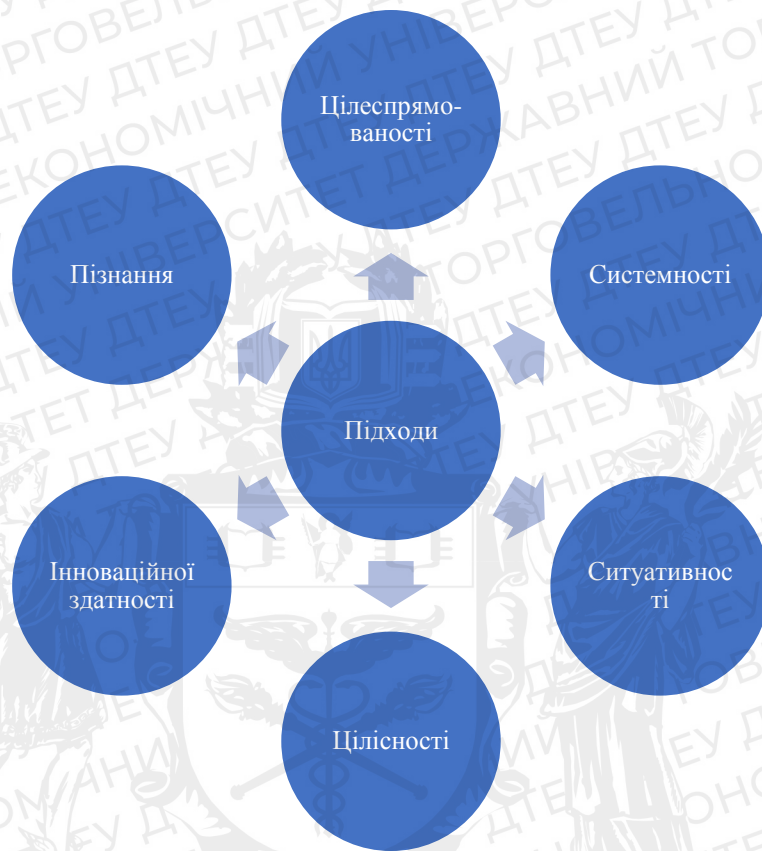


Рис. 1.1. Основні підходи до здійснення стратегічного управління підприємством [25]

Основні підходи до здійснення стратегічного управління підприємством включають наступні характеристики:

1. Цілеспрямованість – тобто стратегічне управління має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей.
2. Системність – елементи оточення та потенціалу компанії всебічно оцінюються та контролюються у зв'язку та взаємозалежності.
3. Ситуативність – зміни в середовищі систематично відстежуються та відповідно адаптуються до стратегічних планів, а рішення здійснюється залежно від динамічних змін ситуації.

4. Цілісність – об'єднання зусиль, можливостей і сил для подолання загроз і потенційних слабкостей і в кінцевому підсумку досягнення стратегічних цілей.

5. Інноваційна здатність – лише систематичне впровадження досягнень науково-технічного прогресу стає одним із забезпечення високої конкурентоспроможності/сталості компанії та успішне досягнення нею стратегічних цілей.

6. Пізнання – як передумова стратегічних змін [13].

Реалізація стратегічного управління підприємством має незаперечні переваги: в цілому здатність піднятися над турбулентністю зовнішнього середовища, чітко побачити і забезпечити досягнення стратегічних цілей; гнучкість управління, мінімізація негативних наслідків швидких змін і невизначеності середовища; зміцнення та розширення конкурентних переваг, забезпечення високої конкурентоспроможності компанії; забезпечення майбутньої прибутковості та інших стратегічних цілей; істотне зниження ймовірності неплатоспроможності [25].

Дослідження теорії стратегічного управління є надзвичайно важливим, оскільки світова бізнес-практика показує, що більшість організацій досягли значних результатів у бізнесі саме завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Україна пройшла шлях від майже абсолютної відмови від державного регулювання, за винятком макроекономічного, до національного розуміння необхідності створення системи стратегічного управління. В даний час стратегічне управління є важливим чинником успішного функціонування в складних ринкових умовах, але, на жаль, часто спостерігається відсутність стратегічної спрямованості в діяльності компаній, що призводить до їх провалу в конкурентній боротьбі [24].

Також варто відзначити, що теоретичні основи стратегічного управління західних вчених не повною мірою відповідають реаліям постсоціалістичних країн, і України зокрема. Це пояснюється тим, що дана теорія розроблена для стабільних економік індустріально розвинутих країн,

які характеризуються: відносною передбачуваністю змін зовнішнього середовища та власних ресурсів, розвиненим правовим полем, високою інформаційною безпекою спеціалістів, структурованим суспільством, адаптацією до ринкових умов населення, їх звичка підкорятися правилам гри. Ці характерні риси не властиві країнам пострадянського простору, тому повноцінне використання даної теорії неможливе. Відтак надзвичайно актуальним та важливим питанням є розробка теоретичних засад адаптації стратегічного управління на українських підприємствах.

Стратегічне планування не може і не повинно замінювати стратегічне мислення, стратегічне бачення та систему стратегічного управління в цілому. Стратегічне планування є невід'ємною частиною процесу розробки стратегії і, таким чином, невід'ємною частиною стратегічного управління.

Отже, стратегічний процес в компаніях складний, багатогранний, поетапний, вимагає зусиль не тільки управлінської команди, а й персоналу всіх рівнів. Управлінські рішення з довгостроковим періодом реалізації приймаються на багатьох етапах і стадіях процесу розробки стратегії. Щоб забезпечити їхню зваженість, відповідність і життєздатність у майбутньому, необхідна якісно бездоганна основа для їх прийняття, а саме бездоганна інформація.

1.2. Особливості інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством

Підвищення вимог до інформаційного забезпечення зумовлене значним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів на процес стратегічного управління бізнесом в умовах глобалізації. Тільки моніторинг інформації та її глибокий аналіз дає змогу визначити ефективність технічних, технологічних, наукових, організаційних, економічних, соціальних, маркетингових і фінансових заходів, які сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії в умовах жорсткої конкуренції.

Ринкові перетворення та структурна перебудова економіки України, становлення та розвиток нових організаційно-правових форм господарювання висувають нові вимоги до управлінської діяльності компаній. Таким чином, сьогодні кожна компанія змушена враховувати вплив різноманітних зовнішніх факторів на свою діяльність, передбачати майбутні ризики та визначати лінійні та перспективні цілі на основі системного та ситуаційного підходів. Це означає, що суб'єкти господарювання працюють в умовах сучасного етапу розвитку систем управління – стратегічного менеджменту [3].

Стратегічне управління компанією будь-якої галузі неможливо без інформаційного забезпечення, що відображає стан усієї фінансово-економічної системи, розкриває рівень її функціонування, сильні та слабкі сторони, підтверджує конкурентні переваги.

При вирішенні управлінських завдань зазвичай потрібна інформація, яка є основою для прийняття відповідних рішень.

У зв'язку з цим з метою вдосконалення процесу прийняття та реалізації обґрунтованих стратегічних управлінських рішень доцільно дослідити формування основних інформаційних складових на всіх етапах стратегічного управління в умовах великих багатоструктурних підприємств.

Нині підприємства працюють у дуже конкурентних умовах на внутрішньому та зовнішньому ринках. Взаємозв'язок інформаційного забезпечення та стратегії розвитку підприємства на рис. 1.2.

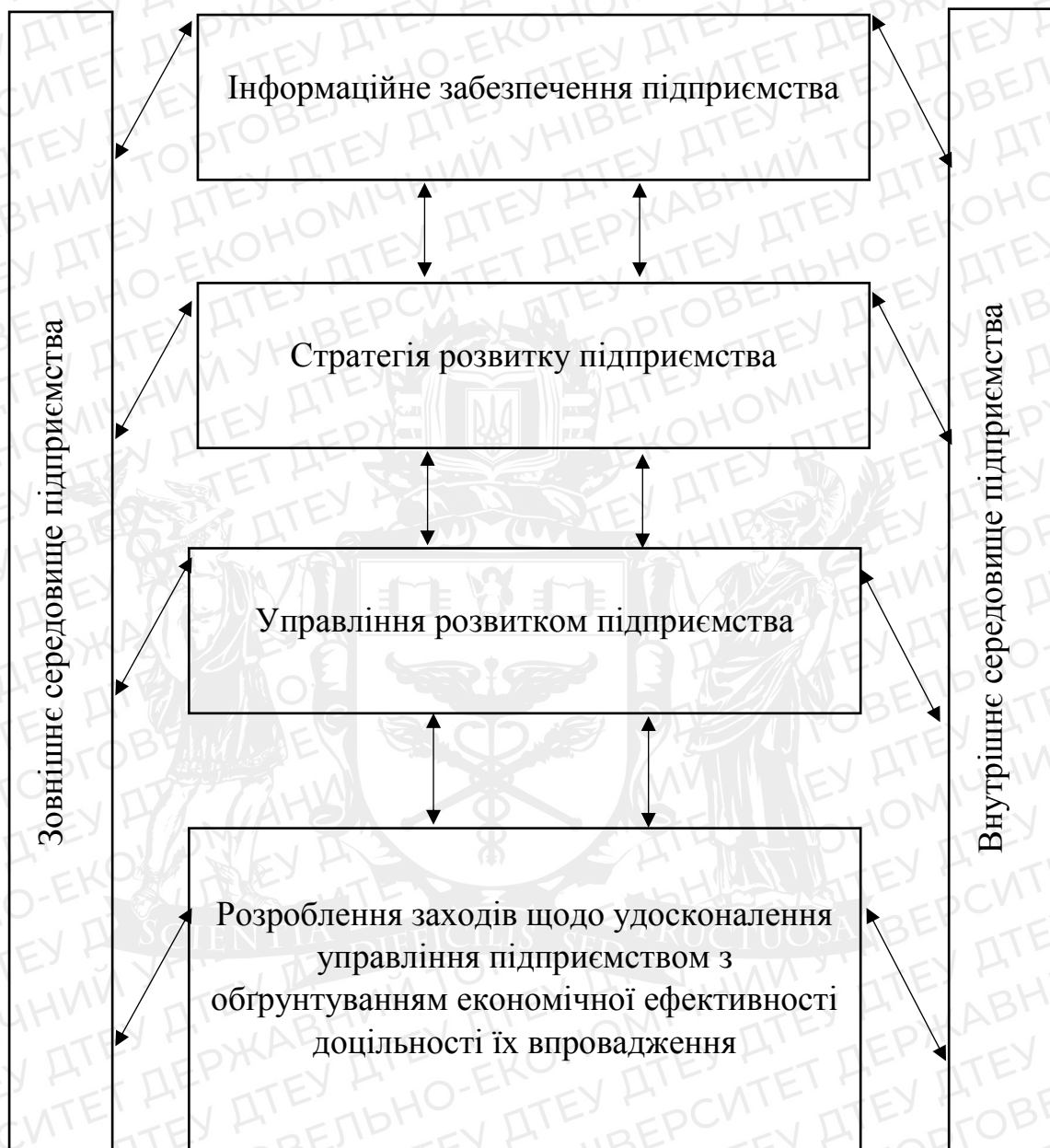


Рис. 1.2. Вплив інформаційного забезпечення на стратегічне управління підприємства [25]

Сучасні стратегічні завдання функціонування підприємств полягають у наступному: виробництво високоякісної продукції чи надання високоякісних послуг з урахуванням платоспроможності та вимог споживачів щодо збереження їх здоров'я; розробка нових видів продукції з більш дешевої та доступної сировини; впровадження стандартів якості продукції чи

обслуговування; оновлення техніко-технологічної бази та виробничих потужностей тощо [25].

Проте функціонування підприємства не можливе без наявності інформації. Відтак, для розробки стратегічного плану за всіма напрямками необхідно зібрати вичерпну інформацію по кожному напрямку (цеху, відділу) та спланувати реалізацію заходів на певний період (рис. 1.3).

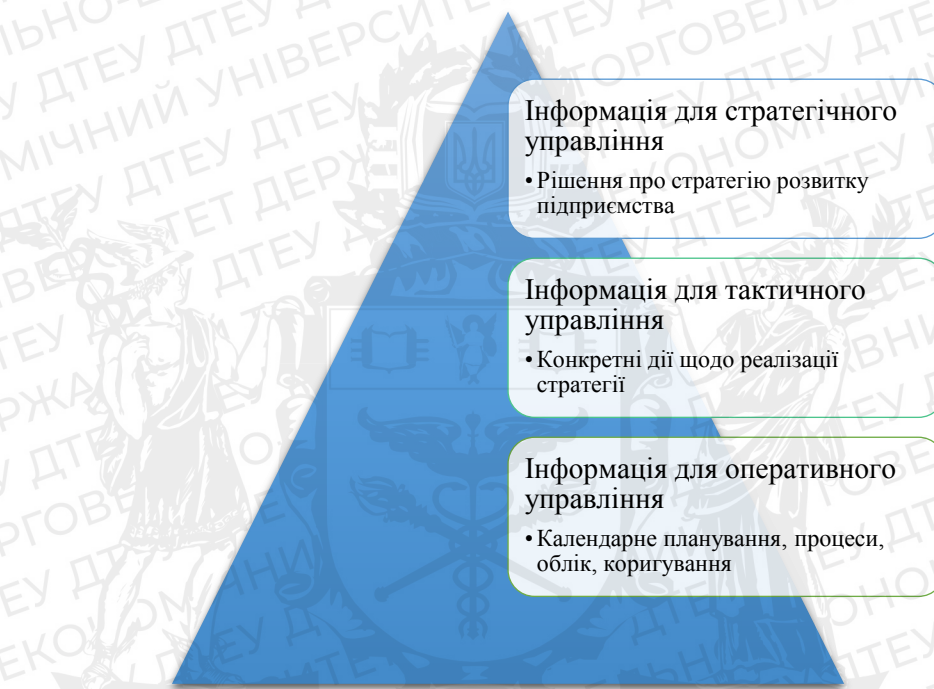


Рис. 1.3. Інформаційна піраміда з урахуванням результатів [25]

Стратегічна інформація є організованою сукупністю стратегічних баз даних, сформованих фахівцями бізнесу щодо доцільності рішень у певному напрямку та підданих аналітичній підготовці, тим самим підготовлених для багаторазового використання в діяльності стратегічного управління. Без формування інформаційної системи на певних рівнях і етапах процесу стратегічного управління неможлива розробка якісної стратегії та ефективна її реалізація в майбутньому.

Основою інформаційної системи є стратегічна база даних, яка почала формуватися з моменту запровадження процесу стратегічного планування в компаніях з кінця 1960-х – першої половини 1970-х років XX століття.

Стратегічна база даних містить короткий опис найважливіших аспектів, пов'язаних зі споживачами, постачальниками та іншими зовнішніми суб'єктами або умовами діяльності організації, які впливають на її стратегічні рішення. Але з часом завдання в різних сферах діяльності організації змінюються, і для узгодження інформації, яка використовується для вирішення цих завдань, необхідно вдосконалювати як систему інформаційного забезпечення стратегічного управління, так і інформаційні технології та системи [3].

Отримання необхідної інформації слід починати з вивчення ринку, заходів стратегічного плану підприємства на певний період часу, а також оперативної інформації щодо технологічних схем виготовлення продукції, детальних виробничих процесів, а також фінансових показників діяльності, впровадження інновацій та міжнародні стандарти екології, якості та безпеки продукції.

Стратегічна інформація дає можливість планувати діяльність компанії в майбутньому і прогнозувати непередбачені ситуації, пов'язані зі змінами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які можуть істотно вплинути на стратегічний розвиток компанії. На основі аналізу та оцінки зовнішнього середовища підприємства та галузевої конкуренції, які визначають специфіку пропозиції, продажу та державного регулювання, необхідно приймати управлінські рішення щодо ефективної діяльності підприємства в майбутньому. Тут важливі рішучість, об'єктивність і можливість оперативного отримання необхідної інформації, тому в даному випадку має місце спеціальний алгоритм пошуку інформації, який наведено на рис. 1.4.

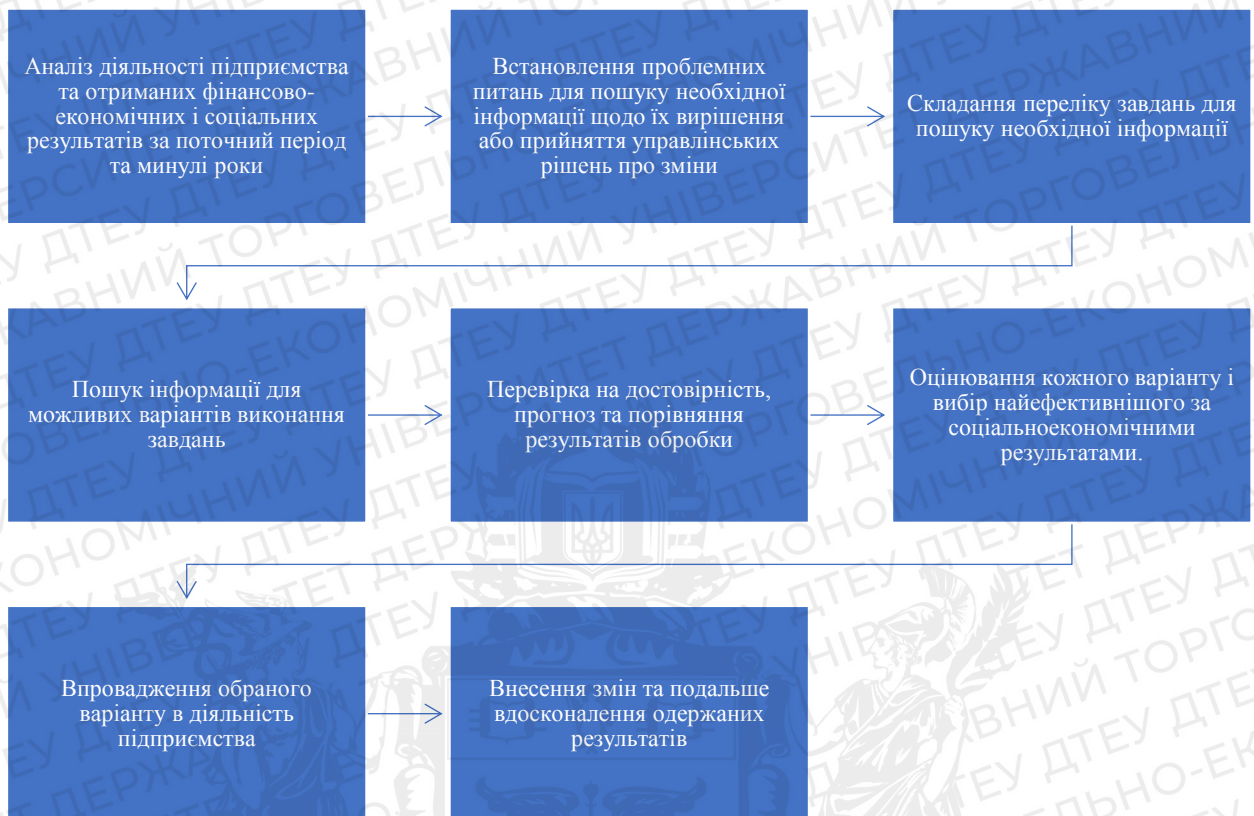


Рис. 1.4. Алгоритм процесу пошуку необхідної інформації для існування підприємства [3]

До пошуку необхідної інформації та оптимізації діяльності підприємства необхідно залучити всіх спеціалістів із різних структурних підрозділів.

Основним критерієм успішної діяльності підприємства є співпраця зі споживачами продукції, партнерами, постачальниками сировини, матеріальних ресурсів і посередниками. Конкретна інформація з цих питань ринку дає змогу отримати переваги над конкурентами, уникнути можливих втрат і збитків.

Незважаючи на постійне вдосконалення систем зв'язку та накопичення інформації, пошук необхідної інформації досить складний і не завжди надійний. Основна причина – постійне збільшення інформаційних полів, їх систематизація та перевірка. Ускладнюючим фактором є і те, що інформація зазвичай збирається в конкретний момент часу, на конкретному ринку та

його сегментах, а сам пошук інформації здійснюється безпосередньо фахівцями компанії. Інколи більшості фахівців бракує медіазнань та практичних навичок пошуку інформації. Тому бізнес-фахівці користуються доступними і загальноприйнятими джерелами інформації.

Таким чином, виходячи з вище викладеного, вважаємо, що першим кроком до підвищення ефективності персоналу є вдосконалення його навичок у сфері інформаційних технологій. Якість роботи компанії підвищується, коли спеціалісти знайомі з методами збору та перевірки інформації.

Отримання необхідної достовірної інформації починається і з чіткого визначення характеру даних щодо предмета дослідження – питання ринку:

- використання нових технологій виробництва з детальним описом виробничих операцій;
- закупівельні ціни на сировину і матеріали;
- рівень оптових цін на ринку тощо.

Джерелами інформації про тенденції в галузі є спеціалізовані видання (газети, журнали, інформаційні бюлетені), а також сайти компаній. Неформальну інформацію отримують через участь співробітників компанії в професійних семінарах, конференціях, круглих столах або під час спілкування з провідними експертами галузі.

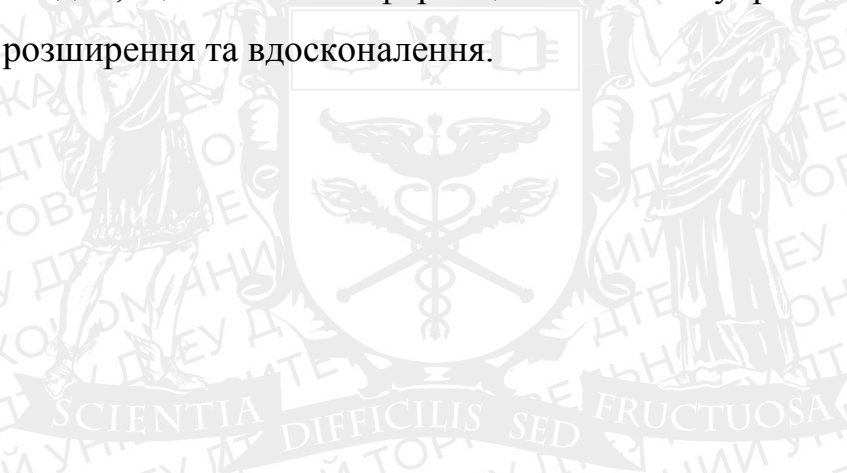
Найпоширенішим носієм інформації є Інтернет, дані якого необхідно перевіряти на достовірність. Кожна компанія самостійно розробляє власний сайт. Інформація на сайті має відповідати вимогам Закону України «Про доступ до публічної інформації» [23].

Наявність інформації залежить насамперед від законності, відкритості угоди та кон'юнктури ринку. Засновники, інвестори, власники, керівники та спеціалісти компанії, крім збору інформації, можуть також бути носіями необхідної інформації для конкурентів.

Стратегічна інформація із зовнішнього середовища компаній повинна бути конкретною, враховуючи окремих вплив компонентів на

функціонування цієї компанії. Тому необхідний індивідуальний підхід до формування інформації, заснований на визначенні пріоритетних факторів, які найбільше впливають на діяльність підприємства, та ретельному їх дослідженні.

Отже, функціональна спрямованість інформаційного забезпечення стратегічного управління відрізняється залежно від мети та окремих етапів цього процесу. На основі проведених досліджень визначено специфіку функціонування інформаційних баз даних на окремих етапах стратегічного управління. Як показує практика, на відміну від іноземних компаній, вітчизняні компанії часто взагалі не виділяють інформацію для стратегічних цілей. Очевидно, що загальна інформаційна система управління в компаніях потребує розширення та вдосконалення.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

2.1. Діагностика інформаційного забезпечення управління підприємством

Під інформаційним забезпеченням діагностики інформаційного забезпечення управління підприємства розуміється сукупність внутрішньої та зовнішньої інформації про результати та перспективи діяльності підприємства. Важливими факторами є можливість формування та якісні характеристики інформаційної бази дослідження, оскільки доступ до певних джерел інформації визначає повноту та достовірність інформації, вибір методів дослідження та правильність діагностичного висновку.

Інформаційну базу для діагностики інформаційного забезпечення управління підприємством формують дві інформаційні підсистеми – внутрішня та зовнішня. До джерел внутрішньої інформації відносять річну фінансову звітність підприємства, податкову декларацію, статистичну звітність підприємства, первинну облікову та оперативну інформацію про фінансові зобов'язання підприємства, матеріали аудиторських перевірок підприємства, результати спеціальних обстежень та спостережень.

Важливим джерелом інформації, необхідної для достовірної поглибленої діагностики інформаційного забезпечення управління підприємством, є і інші джерела інформації, зокрема настрої у колективі, погляди співробітників на існуючі проблеми та їх причини. Збір такої інформації здійснюється шляхом анкетування (за спеціально розробленими анкетами), шляхом фотографування робочого дня (для виявлення

організаційних проблем), методом «мозкового штурму» у спеціально сформованих мікрогрупах працівників, що допомагає виявити основні проблеми та причини їх виникнення тощо.

Збір внутрішньої інформації повинен здійснюватися за затвердженим переліком показників з певною періодичністю. У разі використання автоматизованих білінгових систем необхідна база даних може бути створена автоматично за розробленою програмою. Зібрана інформація має на меті надати повну та об'єктивну картину інформаційного забезпечення управління підприємством для діагностики цього стану.

Метою збору зовнішньої інформації є моніторинг зовнішнього середовища компанії, насамперед у таких сегментах, як ринкові умови (споживчі, товарні, матеріальні, трудові та фінансові ресурси), державне регулювання бізнесу, державна податкова політика. Джерелами для отримання такої інформації є публікації в пресі та спеціалізованих виданнях, економічні звіти, огляди політичних та економічних новин, виступи народних депутатів і представників владних структур, публікації законопроектів і прогнозів урядових рішень, макроекономічна статистика, бюджетні дані. відповідного рівня, очікуваної процентної інфляції та отримання зовнішнього кредиту тощо. Особливо корисною є інформація, отримана з операційного макросередовища, переважно від таких груп агентів, як: клієнти (споживачі), постачальники, конкуренти, обслуговуючий банк тощо. Усі отримані інформаційні дані із зовнішнього середовища дозволяють проаналізувати та в подальшому діагностувати інформаційне забезпечення управління підприємством.

Зважаючи на те, що процес стратегічного управління включає в себе три основні стадії – стратегічне планування, яка здійснюється на підставі SWOT-аналізу, реалізацію стратегії, яка передбачає вивчення організаційної структури та інформаційної системи підприємства та доповнюється PEST-аналізом, стратегічний контроль, який передбачає здійснення моніторингу за інформаційним забезпеченням в управлінні підприємством.

Отримані під час реалізації знання мають слугувати інформаційною основою для подальшої розробки стратегії управління організацією. SWOT-аналіз отримав широке застосування та розвиток під час діагностики в компаніях, що пояснюється тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, які необхідно збирати, обробляти, аналізувати та використовувати. Тому виникає необхідність пошуку, розробки та застосування методів організації цієї роботи.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр-К» є своєрідною формою, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє впорядкувати процес розгляду всієї наявної інформації на основі власних думок і оцінок.

Ще одним варіантом дослідження стану інформаційного забезпечення підприємством є робота із звітністю підприємства, оцінка наявної інформації з метою визначення позиції підприємства.

Наступним етапом проведення аналізу є аналіз ресурсних можливостей. Такий аналіз дає змогу прийняти рішення про вибір стратегії управління підприємством та оцінити варіанти наслідків за певних сценаріїв розвитку.

Аналіз ресурсних можливостей дозволяє провести діагностику рушійних сил, які необхідно мобілізувати для реалізації програми стратегічного управління підприємством. Відповідно до обраного сценарію розвитку оцінюються можливості ТОВ «Епіцентр К».

Тому комплексний аналіз стану компанії повинен складатися зі стратегічного аналізу, тобто аналізу зовнішнього середовища та внутрішньоекономічного аналізу управління підприємством, а також діагностики фінансового стану.

При детальному аналізі ТОВ «Епіцентр К» необхідно звернути увагу на інформаційне забезпечення і безпеку системи інформаційного забезпечення.

Таким чином, зважаючи на викладене вище, вважаємо, що діагностика інформаційного забезпечення управління підприємством дозволить

забезпечити процес стратегічного управління необхідними інформаційними даними, що дозволить здійснювати безперервний моніторинг стану системи та її оцінку. Схему стратегічного управління підприємством наводимо у додатку А.

Отже, як бачимо, інформація відіграє важливу роль у забезпеченні процесі стратегічного управління підприємством та застосовується на усіх етапах його здійснення.

2.2. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення системи стратегічного управління підприємством

Діяльність компаній та організацій у складних умовах динамічної ринкової економіки та жорсткої конкуренції вимагає зниження витрат на бізнес-процеси, удосконалення внутрішніх виробничих процесів, розширення асортименту послуг і товарів та скорочення зайвої праці всередині організації.

У сучасній компанії комп'ютер став необхідним інструментом для повсякденної діяльності. Він використовується для збору, зберігання та обробки даних. При цьому організації зазвичай стикаються з труднощами при виборі інформаційної системи, відсутністю коштів на її придбання, сумнівами в надійності інвестицій у цю сферу, адже обладнання швидко застаріває, невпевненістю в достатній віддачі від впровадження комп'ютерних технологій. Проте саме комп'ютер є інструментом який слугує для збору, обробки та накопичення інформації, створення єдиної інформаційної системи в роботі із нею.

Управління будь-якою системою пов'язане з інформаційними процесами. Таким чином, інформація є об'єднуючою основою процесу управління, ТОВ «Епіцентр К», оскільки містить відомості, необхідні для оцінки ситуації та прийняття управлінського рішення.

Сучасні концепції управління інформаційною діяльністю на підприємстві широко застосовують ідеї інформаційної логістики для створення моделей інформаційної діяльності підприємства, що відображають взаємозв'язки між інформаційними потоками, а впровадження комп'ютерних технологій дозволяє використовувати управління бізнес-процесами.

З метою визначення заходів щодо стратегічного управління та подальшого розвитку підприємства, проведено SWOT-аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К»*

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортиментного портфелю підприємства. 2. Збільшення попиту на будівельну продукцію. 3. Залучення кола нових споживачів за рахунок створення привабливих пропозицій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень інфляції. 2. Неприятлива політика уряду щодо оподаткування. 3. Погіршення політичних стосунків. 4. Загострення конкуренції.
Сильні сторони (S) <ol style="list-style-type: none"> 1. Визнання від клієнтів компанії. 2. Стабільність на ринку. 3. Зручне інфраструктурне та географічне розташування ТОВ. 4. Багатопрофільність діяльності. 6. Високий рівень корпоративної культури. 	«СiМ» <ol style="list-style-type: none"> 1. Вкладення фінансових ресурсів в підвищення якості наявної продукції та розширення асортименту новою. 2. Залучення й утримання нових клієнтів за рахунок репутації та положення на ринку. 3. Закріплення позитивної репутації про компанію. 	«СiП» <ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка конкурентоспроможності в умовах інфляції та високих податків за рахунок накопиченого досвіду. 2. Утримання покупців та залучення нових покупців за рахунок хорошої репутації та зручного розташування. 3. Використовуючи стабільне положення на ринку, репутацію, особливості розташування підприємства, підприємство знижує вплив на нього нових конкурентів.
Слабкі сторони (W) <ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідність оновлення зношеного устаткування власних виробничих потужностей підприємства. 2. Складні умови здійснення зовнішньо-економічної діяльності підприємства 3. Нестабільність української гривні 	«СлМ» <ol style="list-style-type: none"> 1. За допомогою збільшення попиту на продукцію та розширення ринків можна підвищити показники діяльності компанії та стимулювати прибуток. 2. За рахунок збільшення прибутку від продажів слід проводити заміну та оновлення устаткування, а також впроваджувати нові технології. 	«СлП» <ol style="list-style-type: none"> 1. Загроза втрати рентабельності, що зумовлює необхідність розвитку інших груп товарів (диверсифікація).

* Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

SWOT-аналіз для ТОВ «Епіцентр-К» проводився на основі методології, яку можна умовно розбити на такі етапи, як формулювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; оцінка; обробка отриманих оцінок; аналіз отриманих результатів. На підставі здійсненого аналізу та дослідження підприємства було, визначено 6 сильних і 4 слабких сторони, 4 сприятливі можливості та загрози.

При аналізі компанії було виділено наступний перелік сильних сторін.

1) Хороша репутація компанії серед споживачів (визнання). За 20 років діяльності на будівельному ринку України, підприємство змогло зарекомендувати себе як продавець якісних товарів для дому та саду (будівництва і облаштування) та як соціально відповідальна компанія.

2) Стабільність на ринку. Діяльність підприємства характеризується налагодженістю відносин з постачальниками продукції та покупцями.

3) Зручне інфраструктурне та географічне розташування ТОВ. Розташування підприємства в столиці України, Києві, забезпечує близькість до складських потужностей логістичних центрів, митного терміналу «Калинівка», інфраструктури.

4) Багатопрофільна діяльність. Група компаній «Епіцентр» – це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності.

5) Високий рівень корпоративної культури. Кожен працівник ТОВ «Епіцентр К» залучений до досягнення поставлених перед організацією цілей.

За результатами дослідження виявлено слабкі місця. Основними з них, які потребують додаткової уваги при розробці стратегії стратегічного управління підприємством, є наступні:

1) Наявність на виробничих потужностях підприємства зношеного обладнання.

2) Складні умови здійснення зовнішньо-економічної діяльності підприємства.

3) Нестабільність української гривні.

Виявлено наступні події, які можуть відбутися та позитивно вплинути на діяльність ТОВ «Епіцентр К»:

- Розширення асортиментного портфелю підприємства (підприємство може розширити асортимент продукції для задоволення потреб більшої кількості клієнтів);
- Збільшення попиту на будівельну продукцію (підприємство зможе отримати доступ до нових ринків закупівлі і, як наслідок, до нових споживачів своєї продукції);
- Залучення кола нових споживачів за рахунок створення привабливих пропозицій.

До загроз визначено наступні події, які можуть відбутися та негативно вплинути на діяльність підприємства:

- висока інфляція (нестабільна загальна економічна ситуація дає підстави вважати, що інфляція продовжить зростати);
- несприятлива державна податкова політика (висока податкова ставка не залишає компанії достатніх ресурсів для розвитку; зниження податків найближчим часом не передбачається);
- погіршення політичних відносин із країнами СНД;
- посилення конкуренції.

Для прийняття стратегічних рішень щодо реалізації стратегічного управління організацією необхідно знати, наскільки його стратегічний потенціал відповідає умовам, які визначаються зовнішнім середовищем. Потенціал підприємства неоднорідний за своїм складом. Він має як сильні, так і слабкі компоненти. Здійснюючи аналіз зважаємо на те, що до сприятливих можливостей, якими може скористатися компанія, відносяться, перш за все, збільшення попиту на продукцію та розширення асортименту товарів.

Серед потенційних загроз найбільший вплив на компанію може мати висока інфляція та загострення конкуренції. З проведеного аналізу необхідно зробити стратегічні висновки та знайти шляхи вирішення проблем компанії, враховуючи наявні та очікувані ресурси.

На перетині розділів утворюються чотири поля, такі як «СіМ» (сила і можливості), «СіЗ» (сила і загроза), «СлМ» (слабкість і можливості), «СлЗ» (слабкість і загроза). Поле «СіМ» передбачає, що в управлінні компанією повинна бути розроблена стратегія для використання сильних сторін організації для отримання віддачі від можливостей, що виникли у зовнішньому середовищі. Поле «СлМ» передбачає, що стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб була зроблена спроба подолати виникаючі слабкі сторони організації за рахунок можливостей. Поле «СіЗ» передбачає, що стратегія повинна передбачати використання потужностей організації для усунення загроз. Поле «СлЗ» припускає, що організація повинна розробити таку стратегію, яка дозволить їй як усунути вразливі місця, так і спробувати запобігти загрозі.

На підставі проведеного SWOT-аналізу формулюємо таку думку: підприємство працює в умовах гострої конкуренції на ринку. Така ситуація зумовлена значним надлишком маркетів, які пропонують однотипну продукцію, проте за рахунок створення акційних пропозицій та перегляду політики ціноутворення, ТОВ «Епіцентр К» є конкурентоздатним підприємством.

З метою визначення позиції підприємства ТОВ «Епіцентр К», дослідимо стан використання фінансових ресурсів. Для цього проведемо Горизонтальний аналіз активів та пасивів ТОВ «Епіцентр К» у 2018-2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз активів та пасивів ТОВ «Епіцентр К» у 2018-2020 рр., тис. грн.*

Показник	2018	2019	2020	Абс. приріст, +/-		Відн. приріст, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Активи							
Незавершені капітальні інвестиції	1500430	1869460	3692156	369030	1822696	24,59	97,5
Основні засоби	8568122	12304648	15231712	3736526	2927064	43,61	23,79

інші фінансові інвестиції	1750200	1755267	3129633	5067	1374366	0,29	78,3
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	11823622	16010547	22109337	4186925	6098790	35,41	38,09
Запаси	13250000	13885925	15389033	635925	1503108	4,80	10,83
Інша поточна дебіторська заборгованість	3320100	4381455	3859491	1061355	-521964	31,97	-11,91
ОБОРОТНІ АКТИВИ	18302900	20881053	22416054	2578153	1535001	14,09	7,35
АКТИВИ	30126522	36891621	44525391	6765099	7633770	22,46	20,69



Продовження табл.2.2

Пасиви							
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	12300000	14542267	17688086	2242267	3145819	18,23	21,63
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	12458610	14700877	17846696	2242267	3145819	18,00	21,4
Довгострокові кредити банків	910000	2008688	4142910	1098688	2134222	120,73	106,25
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	910000	2265426	4455080	1355426	2189654	148,95	96,66
товари, роботи, послуги	13454053	14514081	16290054	1060028	1775973	7,88	12,24
Інші поточні зобов'язання	1891166	3667811	4144753	1776645	476942	93,94	13
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	16754912	19925318	22223615	3170406	2298297	18,92	11,54
БАЛАНС	30126522	36891621	44525391	6765099	7633770	22,46	20,69

* Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

У моніторингу динаміки активів компанії зазначаємо, що ТОВ «Епіцентр К» характеризується зростанням економічного потенціалу, що виражається у збільшенні загальних активів на 20,69% у 2020 році порівняно з 2019 роком. У такій динаміці активів вбачається факт збільшення наявного у підприємства майна, відповідно збільшення обсягу виробничо-господарської діяльності.

Як показано в таблиці 2.2, кількість джерел фінансування, доступних для купівлі активів, зростає, що відображає зростання власного капіталу, короткострокових і довгострокових зобов'язань. Збільшення загальної суми зобов'язань краще відображає наявний потенціал підприємства, але призводить до посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування. З проаналізованих даних балансу в частині пасивів підприємства бачимо, що розмір власного капіталу зростає, що свідчить про зростання майна власників.

З метою відстеження ефективності використання наявних ресурсів, дослідимо окремі показники стійкості та фінансової незалежності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» у
2018-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2018	2019	2020
Рентабельність активів	1,23	1,4	0,9
Рентабельність власного капіталу	0,2	0,26	0,19
Рентабельність діяльності	0,7	0,81	0,63
Рентабельність продукції	5,2	4,3	4,0
Поточна ліквідність	1,09	0,8	1
Швидка ліквідність	0,35	0,30	0,35
Фінансова автономія	0,4	0,4	0,4

** Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства*

Як бачимо, ТОВ «Епіцентр К» характеризується як платоспроможне і економічно ефективне підприємство.

Проаналізувавши показники фінансового результату підприємства, відзначаємо, що динаміка фінансових результатів характеризується: чистий дохід від реалізації товарів і послуг у 2019 році зріс на 6,2% порівняно з 2018 роком, а у 2020 році – на 14,56% порівняно з попереднім звітним роком, що свідчить про високу конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Обсяг чистого прибутку компанії позитивний протягом всього досліджуваного періоду, у 2020 році він є найвищим – 3 171 204 тис. грн., що може свідчити про продуману бізнес-модель.

Проаналізуємо джерела інформації щодо діагностики стану інформаційного забезпечення досліджуваного підприємства. Джерелами інформації для зовнішнього аналізу є публічні звіти та публікації у спеціальних виданнях.

Як відомо, джерелами інформації для управлінського аналізу та діагностики фінансового стану є дані бухгалтерського та звітного обліку, матеріали виробничого та управлінського обліку. У процесі комплексного аналізу використовуються не тільки матеріали звітної інформації, а й техніко-економічна, маркетингова, прогнозна та фінансова інформація, статистичні матеріали, результати аудиту. Джерела необхідної інформації

для забезпечення стратегічного управління підприємством наведені на рис. 2.1.

<i>Напрям дослідження ймовірності настання кризи</i>	<i>Джерела інформації</i>	<i>Показники та параметри діяльності</i>
<i>Склад і структура продукції підприємства</i>	Бізнес-план, план маркетингу, господарські контракти, дані бухгалтерського обліку.	Ринки збуту, ціни, попит, асортимент продукції, динаміка обсягів реалізації, динаміка виторгу від реалізації.
<i>Конкурентоспроможність продукції</i>	Бізнес-план, статистичні матеріали, галузеві дані, акти рекламаций, стандарти якості, контракти на експортпродукції.	Ринкові ціни, динаміка обсягів продукції на експорт, кількість рекламаций на продукції, кількість угод.
<i>Навантаження виробничих ресурсів</i>	Форми бухгалтерської звітності, статистичні форми з кадрів, технологічна документація, план матеріально-технічного забезпечення, звіти про використання матеріалів, контракти на реалізацію продукції.	Структура активів підприємства, рух грошових коштів, структура заборгованості, структура працівників, розмір ФОП, вартість використаних матеріалів, оборотність обігових активів, виторг від продажів.
<i>Фінансові результати діяльності підприємства</i>	Матеріали бухгалтерського обліку, фінансовий план.	Структура витрат, витрати на 1 грн. виробленої продукції, структура доходів, прибуток.
<i>Фінансовий стан підприємства</i>	Бухгалтерська звітність, кредитні договори, прогнозна фінансова інформація.	Власний та позичковий капітал, структура кредиторської заборгованості, структура капіталу, прибутковий збитки, виторг.
<i>Ефективність управління фінансовими ресурсами</i>	Установчі документи, штатний розклад, форми бухгалтерської звітності.	Структура акціонерів, розподіл дивідендів, дебіторська заборгованість, грошові потоки.
<i>Якість управління</i>	Договори про співпрацю між клієнтами та банками, акти перевірок.	Прострочена заборгованість, розподіл грошових потоків, плинність кадрів, санкції.

Рис. 2.1. Джерела інформації щодо визначення стану інформаційного забезпечення підприємства ТОВ «Епіцентр К»*

* Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Використання зазначених у табл. 2.4 джерел інформації в процесі стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К» дає змогу виявити причини виникнення кризових моментів та підтримати управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію негативного впливу на результати діяльності підприємства.

Відзначаємо, що ефективність стратегічного управління підприємством залежить від якості, повноти та достовірності інформації, яка використовується для діагностики. Під час формування аналітичного забезпечення прогнозування стану підприємства вирішуються такі завдання, як визначення необхідного грошового потоку для виходу з кризової ситуації у випадку її настання, вибір стратегії розвитку підприємства для подолання кризових явищ, оцінка потенціалу підприємства щодо можливості

протистояти банкрутству тощо. Така оцінка дає змогу визначити здатність підприємства нормалізувати стан, забезпечити ефективну діяльність і підтримувати конкурентоспроможність. Тому завершальним діагностики інформаційного забезпечення управління підприємством є вибір стратегії управління.

Вважаємо, що забезпечення стратегічної стабільності управління підприємством є обов'язком власника підприємства або його керівника. Досягти цієї мети можна за допомогою різних стратегічних підходів, які повинні застосовуватися управлінськими структурами (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Стратегічні підходи для досягнення стабільності ТОВ «Епіцентр К»*

* Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

На підставі здійсненого аналізу стратегічних підходів, вважаємо, що стратегічна стабільність управлінської структури ТОВ «Епіцентр К»

забезпечується вибором правильної стратегії розвитку відповідно до підприємницького потенціалу та рівня конкурентних переваг.

Функціонування торговельних підприємств у сучасних умовах не є відрізняється відносною стійкістю. При впровадженні інновацій можлива стійка діяльність компанії в конкурентній боротьбі. В умовах ринкової економіки управлінські структури не можуть успішно діяти на ринку, не гарантуючи їх стратегічної стабільності. Стратегічна стійкість структури підприємства включає його здатність не тільки підтримувати поточну економічну стабільність в умовах дії дестабілізуючих факторів, а й досягати стратегічних цілей розвитку. Компанія повинна мати стратегічні можливості (підприємницький потенціал) і конкурентні переваги, завдяки яким можна досягти стратегічної стійкості. Будь-яка підприємницька дія – це пошук довгострокових конкурентних переваг.

Для практичної реалізації забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах сучасного ринку запропоновано матричний підхід до вибору стратегії в залежності від підприємницького потенціалу та рівня конкурентних переваг. Правильно обрана стратегія забезпечує стратегічну стабільність управлінської структури.

На підставі викладеного вище, вважаємо, що найбільш оптимальною стратегією для підприємства ТОВ «Епіцентр К» може бути стратегія розвиток, спрямована на інноваційний пошук, спостереження за тенденціями ринку, новими розробками.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Реалізація концепції стратегічного управління в компанії зачіпає всі сторони її діяльності, але оскільки інформація є предметом управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер, необхідно дуже ретельно перебудовувати існуючу інформаційну систему з метою формування інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К» відповідно до обраних стратегій. Забезпечуючи впровадження ефективної системи інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємстві необхідно:

- визначити характер та обсяг інформації, необхідної для стратегічної діяльності;
- розробити ефективну систему збору, обробки, використання та зберігання інформації;
- вживати заходи щодо запобігання негативному впливу недостовірної інформації на прийняті рішення;
- створення умов для ефективного використання інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К» – це система, яка об'єднує всі інші елементи організації в єдине ціле і дає можливість формувати процес стратегічного управління як безперервну сукупність управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

У стратегічному управлінні система управління трансформується в напрямку визначення стратегічної мети, здійснення стратегічного аналізу, діагностики ситуації, визначення проблем розвитку та прийняття стратегічного рішення (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Процес системи стратегічного управління у ТОВ «Епіцентр К»

* Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Інформаційне забезпечення розглядається як одна з найважливіших функцій, що забезпечують, якість якої є визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення та ефективності функціонування системи управління. Наскільки ефективними є процеси збору, накопичення, зберігання, пошуку, передачі та методів обробки інформації, настільки дієва система управління підприємством в цілому.

При формуванні ефективної системи інформаційного забезпечення необхідно враховувати особливості стратегічного управління, які полягають в оцінці перспективних напрямів розвитку, рівня невизначеності попиту на ринку в майбутньому та змін у конкурентному середовищі.

Система інформаційного забезпечення стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К» являє собою процес цілеспрямованого забезпечення інформаційних даних, необхідних для здійснення стратегічного аналізу, стратегічного та тактичного планування, моніторингу та підготовки ефективних управлінських рішень з усіх аспектів господарської діяльності підприємства та забезпечення конкурентоспроможності в система ринкових відносин.

У ринкових умовах традиційні інформаційні системи не забезпечують необхідною аналітичною інформацією механізм стратегічного управління

підприємствами зі стратегічного спрямування, обліку попиту, вибору сегменту ринку. Це потребує створення більш сучасної вдосконаленої системи інформаційного забезпечення стратегічного управління. Подамо підхід до логічної послідовності формування інформаційної бази в умовах стратегічного управління на підприємствах (рис. 1).

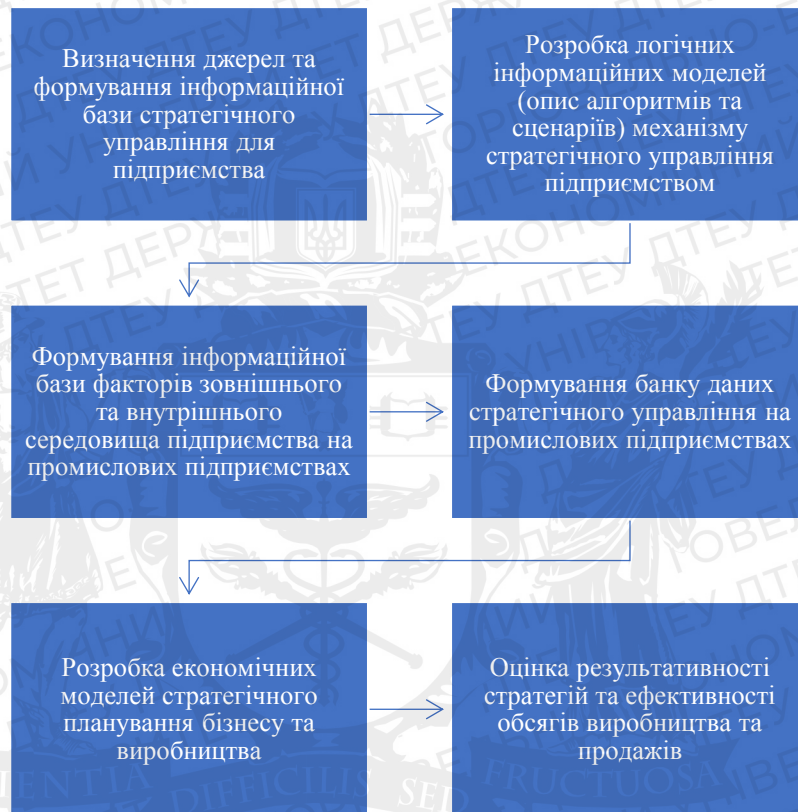


Рис. 3.2. Технологічна схема формування інформаційної бази стратегічного управління підприємством ТОВ «Епіцентр К»

* Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Як впливає з наведеного рисунка, на першому етапі визначаються вид, склад та структуру вихідної інформації. У стратегічному управлінні на підприємстві використовується єдина інформаційна база, що дозволяє одержати опис об'єкта стратегічного управління та взаємозв'язків об'єкта із зовнішнім середовищем.

Відповідно до цього у складі інформаційної бази стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» формується три взаємопов'язані між собою блоки інформації:

- склад та процедури обробки інформації для опису стратегічного управління підприємствами;
- склад та процедури обробки інформації для опису довкілля по відношенню до стратегічних планів підприємств;
- склад та процедури обробки інформації для опису взаємозв'язків «підприємство – ринок – зовнішнє середовище (споживач)».

Інформація, як сукупність техніко-економічних даних, є стрижневим елементом стратегічного управління підприємством ТОВ «Епіцентр К». Компонентами інформаційної системи підприємства є банк даних та відповідні бази даних, а також комплекс комп'ютерних програм, які забезпечують роботу з даними.

Банк даних стратегічного управління на ТОВ «Епіцентр К» є комплексом, що включає спеціальні структури організації інформації, алгоритми, програмні та технічні засоби, що в сукупності забезпечує створення та експлуатацію системи накопичення інформації, коригування та використання на користь стратегічного управління підприємством.

База даних ТОВ «Епіцентр К» є сховищем спеціально організованих та логічно пов'язаних інформаційних даних. Оперативність інформації - одна з найважливіших умов організації процесу стратегічного управління на підприємстві. Однак система обліку, що діє зараз, цій вимозі повною мірою не відповідає. Для стратегічного управління підприємством необхідні оперативний облік та моніторинг, питання методології та техніки якого потребують ґрунтовної розробки.

На наш погляд, єдина система економічної інформації буде ефективною, якщо на її основі прийматимуться оперативні стратегічні управлінські рішення, якщо стратегічний аналіз даних на підприємстві буде оперативним.

Взаємозв'язок стратегічного аналізу та інформації виявляється у тому, що у процесі стратегічного аналізу здійснюється моніторинг і прогнозування інформації, що є вихідною базою розробки стратегічних планів підприємства

ТОВ «Епіцентр К». Формування інформації – одне із складних завдань удосконалення системи підготовки та реалізації ефективних управлінських рішень.

Зважаємо на те, що у стратегічному управлінні підприємством важливим є забезпечення якості даних, які дозволяють оцінити ситуацію майбутнього розвитку підприємства. У системі інформаційного забезпечення стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К» предметом дослідження є сукупність показників, нормативів, що становлять вихідні дані для прийняття ефективних управлінських рішень. Створення системи інформаційного забезпечення нерозривно пов'язані з необхідністю уточнити класифікацію інформаційної системи стратегічного управління підприємством.

Під час розробки системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством необхідно встановити завдання моніторингу, визначити, які об'єкти підприємства підлягають дослідженню та спостереженню, виявити, які показники мають описувати процес стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Пропонуємо технологічну модель проведення моніторингу інформаційного забезпечення з метою підвищення ефективності стратегічного управління досліджуванім підприємством. Для проведення ефективного інформаційного забезпечення пропонуємо проведення моніторингу інформаційного забезпечення діяльності ТОВ «Епіцентр К» (рис. 3.3).

У сучасних умовах серед завдань удосконалення моніторингу інформаційного забезпечення стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К», на наш погляд, слід виділити такі:

- спостереження за своєчасністю забезпечення обслуговування клієнтів;
- спостереження та аналіз поточного стану обслуговування споживачів;
- спостереження за виконанням планів із стратегічного управління підприємством;

- спостереження ефективності використання основних фондів з урахуванням життєвого циклу підприємства;
- спостереження за стратегічним управлінням ринковими відносинами.



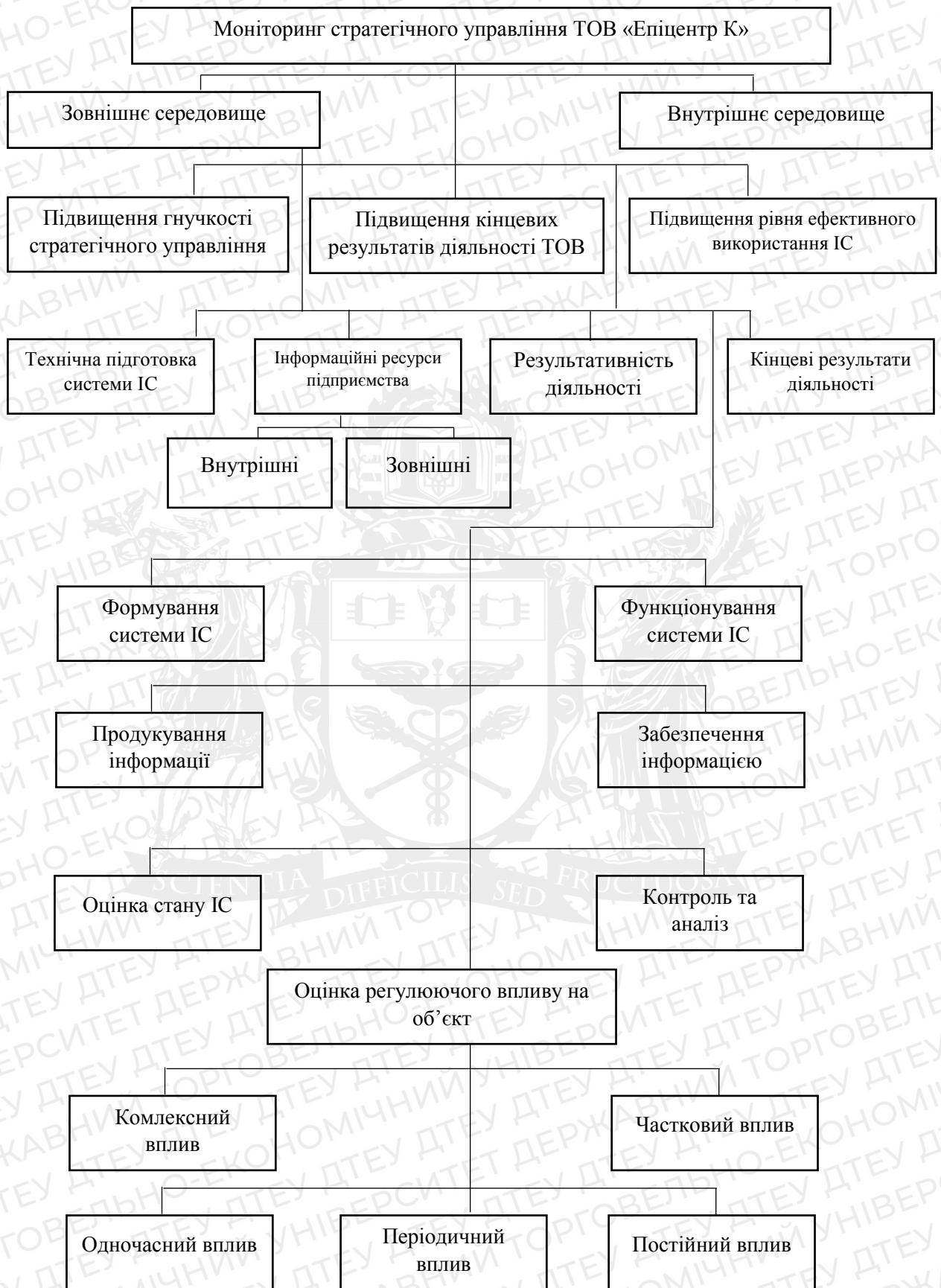


Рис. 3.3. Класифікація структури інформаційного забезпечення моніторингу стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К»

* Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Удосконалення моніторингу інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством має комплексний та диференційований характер і складається у такій послідовності (рис. 3.4).

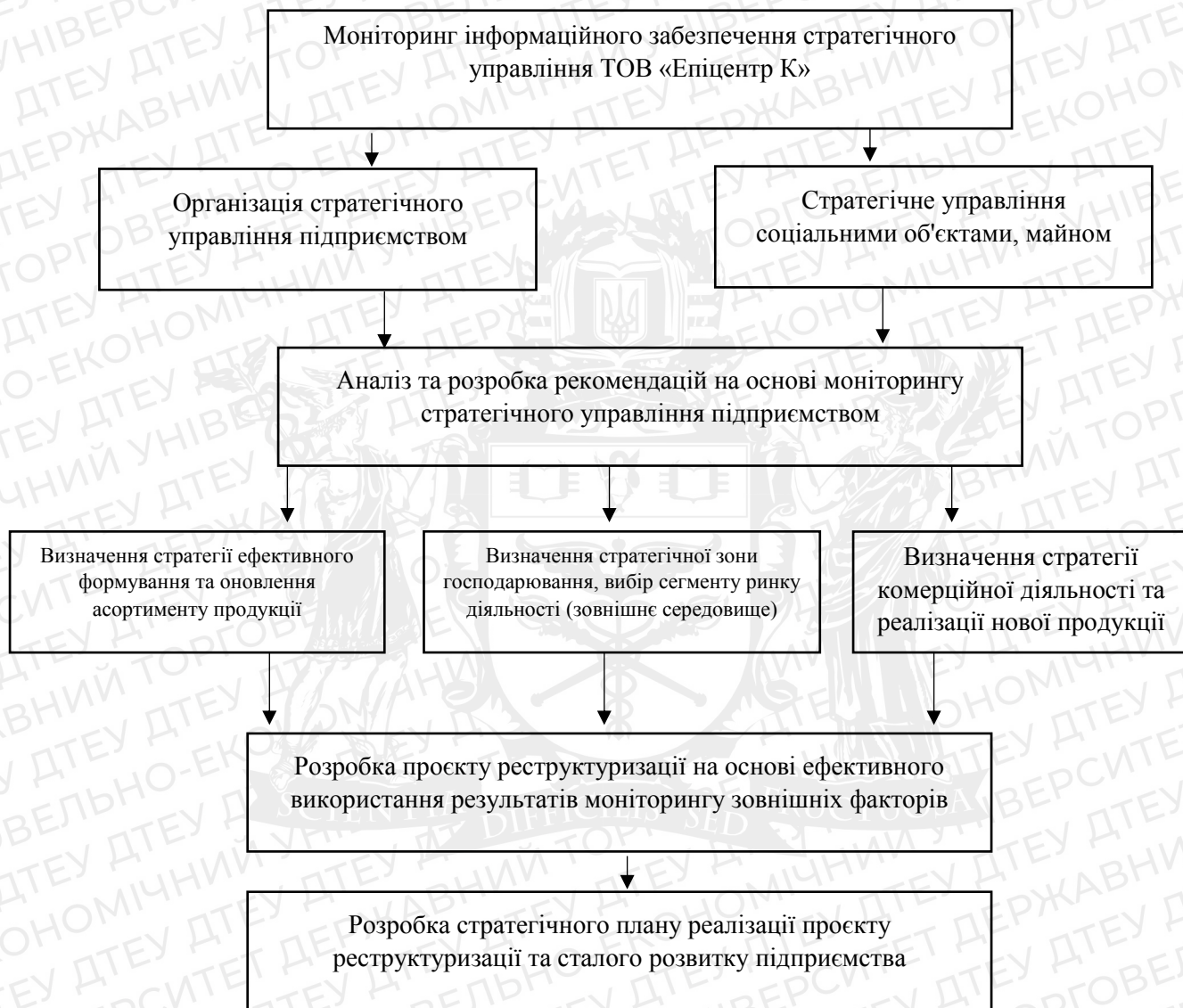


Рис. 3.4. Схема моніторингу інформаційного забезпечення стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К»

* Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Відповідно до наведеного рисунку, за схемою моніторингу інформаційного забезпечення стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К» здійснюється спостереження (контроль) за виробничою діяльністю підприємства в умовах динамічного середовища. На основі даних

спостережень та результатів проводяться стратегічний аналіз та діагностика стану виробничої діяльності підприємства.

Також здійснюється спостереження (контроль) у галузі стратегічного управління оновленням технологічних процесів та основних фондів.

На основі стратегічного аналізу даних спостережень (контролю) виявлення позитивних та негативних сторін розвитку підприємства розробляються рекомендації для реструктуризації. За підсумками розроблених рекомендацій визначається стратегія формування структури стратегічного управління підприємством. Робиться опис споживчого ринку продукції підприємств, альтернативні варіанти продажів, виходячи з очікуваної конкуренції. Відбиваються наміри підприємства щодо розробки стратегії сталого розвитку підприємств. Розробляються програми зі стратегічного управління обслуговуванням споживачів. Розробляється стратегічний план сталого розвитку ТОВ «Епіцентр К». Він у свою чергу включає прогноз економічних показників (обсягів виробництва та продажу), виробничі запаси, незавершене виробництво власного виробництва.

Відзначимо, що моніторинг інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством має сприяти підвищенню стійкості ТОВ «Епіцентр К» до несприятливих змін попиту на продукцію, змін конкуренції та динаміці змін факторів зовнішнього середовища.

У сучасних умовах реалізація функцій моніторингу інформаційного забезпечення на підприємстві, на нашу думку, має здійснюватись паралельно з експрес-аналізом діяльності підприємства.

На основі результатів аналізу виробничої діяльності на ТОВ «Епіцентр К» необхідно зробити висновки про організаційно-технічний рівень виробництва та реалізації продукції, стан ділової активності, рівень рентабельності активів і виробництва, коефіцієнт оборотності активів, власного капіталу, позикового капіталу, рівень використання наукових досягнень у виробничій діяльності, фінансового стану підприємств у загалом.

Удосконалення моніторингу та створення єдиної системи інформаційного забезпечення стратегічним управлінням підприємством дозволяє створити основу для оцінки: якості реалізованої продукції (товарів), рівня рентабельності активів, оборотності капіталу, рівня платоспроможності, рівня технології виробництва/обслуговування споживачів, що забезпечить підвищення рівня ефективності діяльності підприємства.

Здійснивши аналіз особливостей формування системи інформаційного забезпечення досліджуваного підприємства, зважаємо на те, що джерелами інформаційного забезпечення є: показники, що характеризують економічний стан та результати діяльності підприємства, показники, що характеризують структуру капіталу для підприємства, показники, що характеризують результати діяльності підприємства, нормативно-планові показники, пов'язані з розвитком підприємства: система внутрішніх нормативів, що регулюють розвиток підприємства, система планових показників розвитку. Таким чином, представивши систему інформаційного забезпечення механізму стратегічного управління розвитком підприємства з урахуванням моніторингу вважаємо описаний вище підхід дієвим та ефективним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до визначеної мети досягнуто виконання завдань дослідження.

1. Узагальнивши теоретичні відомості щодо трактування терміну «стратегічне управління», зазначаємо, що це одночасно й вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коригування та реалізації комплексу стратегій компанії для забезпечення конкурентоспроможності, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, враховуючи його швидкі зміни, загрози та можливості, а також сильні та слабкі сторони компанії. Відзначено, що стратегічний процес в компаніях складний, багатогранний, поетапний, вимагає зусиль не тільки управлінської команди, а й персоналу всіх рівнів. Управлінські рішення з довгостроковим періодом реалізації приймаються на багатьох етапах і стадіях процесу розробки стратегії. Щоб забезпечити їхню зваженість, відповідність і життєздатність у майбутньому, необхідна якісно бездоганна основа для їх прийняття, а саме бездоганна інформація. Основні підходи до здійснення стратегічного управління підприємством включають цілеспрямованість, системність, ситуативність, цілісність, інноваційну здатність, пізнання.

2. На підставі аналізу впливу інформаційного забезпечення на стратегічне управління підприємства, алгоритму процесу пошуку необхідної інформації для існування підприємства, встановлено, що функціональна спрямованість інформаційного забезпечення стратегічного управління відрізняється залежно від мети та окремих етапів цього процесу. Загальна інформаційна система управління в компаніях потребує розширення та вдосконалення, що викликає необхідність діагностики інформаційного забезпечення управління підприємством.

3. Встановлено, що інформація відіграє важливу роль у забезпеченні процесі стратегічного управління підприємством та застосовується на усіх етапах його здійснення. Діагностика інформаційного забезпечення управління підприємством може здійснюватись завдяки SWOT-аналізу, PEST-аналізу, аналізу ресурсних можливостей, стратегічного аналізу. У своєму підсумку це дозволить забезпечити процес стратегічного управління необхідними інформаційними даними, що сприятиме подальшому здійсненню безперервного моніторингу стану системи.

4. Встановлено, що оптимальною стратегією для підприємства ТОВ «Епіцентр К» може бути стратегія розвитку, спрямована на інноваційний пошук, спостереження за тенденціями ринку, новими розробками. Таку думку формуємо на підставі здійсненого SWOT-аналізу для ТОВ «Епіцентр-К» з чого випливає – підприємство працює в умовах гострої конкуренції на ринку; горизонтального аналізу активів та пасивів підприємства, який показав, що підприємства характерним є зростання економічного потенціалу; аналізу ефективності використання наявних ресурсів, дослідимо окремі показники стійкості та фінансової незалежності підприємства, який дав можливість з'ясувати, що ТОВ «Епіцентр К» характеризується як платоспроможне і економічно ефективне підприємство.

5. В межах формування ефективної системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством сформульовано та проаналізовано процес системи стратегічного управління у ТОВ «Епіцентр К», запропоновано технологічну схему формування інформаційної бази стратегічного управління підприємством, наведено класифікацію структури інформаційного забезпечення моніторингу стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К», розроблено схему моніторингу інформаційного забезпечення стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К». Таким чином, представивши систему інформаційного забезпечення механізму стратегічного управління розвитком підприємства з урахуванням моніторингу вважаємо описаний вище підхід дієвим та ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Шиліпук О.А. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством*. №5. 2020. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204735>
2. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навчальний посібник» (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)). Маріуполь : МДУ, 2019. 234 с.
3. Варава А.А. Особливості формування інформаційного забезпечення стратегічної діяльності на підприємствах. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2333>
4. Величко Т.Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. URL: <http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3148&i=12>
5. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 3 (88). С. 33-40.
6. Джинджоян В.В. Стратегічне управління підприємством на основі використання інформаційного потенціалу. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve2201914/649>
7. Драган І. В. Роль інформації і інформаційних ресурсів в діяльності сучасних підприємств. *Продуктивні сили і регіональна економіка: зб. наук. пр. : у 2 ч.* Київ : РВПС України НАН України, 2011. Ч. 1. С. 84–89.
8. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина I / За ред. професорів Загірняка М.В., Перерви П.Г., Маслак О.І. Кременчук, 2015. 736 с.
9. Жукевич С. Особливості інформаційного забезпечення стратегічного аналізу. URL:

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18081/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_3_%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC.%D0%B1%D0%B0%D0%B7%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%BF%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3.%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%B%D1%96%D0%B7%D1%83.PDF

10. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.

11. Касьян Л.Е., Бугас В.В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 94-96.

12. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 38, ч. 1. С. 107-114.

13. Конспект лекцій з курсу «Стратегічне управління підприємством» : для студентів спеціальностей 7.050107, 8.050107 «Економіка підприємства» / уклад. С. В. Глухова. Харків : НТУ «ХП», 2011. 97 с.

14. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.

15. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Інформаційне забезпечення стратегічного вибору. *Економічний форум*. №1(1). 2021. С. 134-141.

16. Лозовський О.М. Управління ризиками як центральна ланка процесу стратегічного управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 275-279.

17. Малиновський Ю.В. Інформаційне забезпечення стратегічного планування інноваційної діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.5. С. 352-357.

18. Маслак О.І. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. *Економічна наука*. 2015. №4. С. 23-25.
19. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: "Центр навчальної літератури", 2004. 336 с.
20. Мозгова Г.В. Інформаційне забезпечення стратегічного менеджменту. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/4536/2/Mozgova.pdf>
21. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2011. № 2. Т. 2.
22. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. №21. 2020. С. 79-85.
23. Про доступ до публічної інформації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
24. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/42031273.pdf#page=102>
25. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством Лекції. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC.pdf>
26. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
27. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с

28. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Менеджмент. Економічний вісник Донбасу*. № 1 (31). 2013. С. 157-160.

29. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 62. 2018. С. 362-367.

30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.





ДОДАТКИ

Схема процесу стратегічного управління



ТОВ «ЕПЦЕНТР К»
Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 На 31 грудня 2020 року
 Форма №1

Актив	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12 543	32 720
первісна вартість	1001	44 846	73 004
накопичена амортизація	1002	32 303	40 284
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 869 460	3 692 156
Основні засоби	1010	12 304 648	15 231 712
первісна вартість	1011	17 210 534	21 335 058
знос	1012	4 905 886	6 103 346
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1 755 267	3 129 633
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	68 629	23 116
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	16 010 547	22 109 337
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 885 925	15 389 033
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 467 824	2 182 479
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 381 455	3 859 491

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	921 054	642 802
Витрати майбутніх періодів	1170	7 322	5 399
Інші оборотні активи	1190	217 473	336 837
Усього за розділом II	1195	20 881 053	22 416 054
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	21	0
Баланс	1300	36 891 621	44 525 391
Пасив	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 542 267	17 688 086
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	14 700 877	17 846 696
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 008 688	4 142 910
Інші довгострокові зобов'язання	1515	256 738	312 170
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	2 265 426	4 455 080
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	776 000	767 497
товари, роботи, послуги	1615	14 514 081	16 290 054
розрахунками з бюджетом	1620	273 257	326 833
у тому числі з податку на прибуток	1621	215 457	244 727
розрахунками зі страхування	1625	24 716	17 379
розрахунками з оплати праці	1630	160 208	137 988

Поточні забезпечення	1660	509 245	539 038
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 667 811	4 144 753
Усього за розділом III	1695	19 925 318	22 223 615
IV.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	36 891 621	44 525 391

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма №1

Актив	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 870	12 543
первісна вартість	1001	32 540	44 846
накопичена амортизація	1002	27 670	32 303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 500 430	1 869 460
Основні засоби	1010	8 568 122	12 304 648
первісна вартість	1011	11 500 250	17 210 534
знос	1012	2 932 128	4 905 886
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
Інші фінансові інвестиції	1035	1 750 200	1 755 267
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	68 629
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	11 823 622	16 010 547
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 250 000	13 885 925
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	770 000	1 467 824
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			

за виданими авансами	1130		0
з бюджетом	1135		0
у тому числі з податку на прибуток	1136		0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 320 100	4 381 455
Поточні фінансові інвестиції	1160		0
Гроші та їх еквіваленти	1165	690 000	921 054
Витрати майбутніх періодів	1170	2 800	7 322
Інші оборотні активи	1190	270 000	217 473
Усього за розділом II	1195	18 302 900	20 881 053
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21
Баланс	1300	30 126 522	36 891 621

Пасив	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 300 000	14 542 267
Неоплачений капітал	1425		0
Вилучений капітал	1430		0
Усього за розділом I	1495	12458 610	14 700 877
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	910 000	2 008 688
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	256 738
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	910 000	2 265 426
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	776 000	776 000
товари, роботи, послуги	1615	13 454 053	14 514 081

розрахунками з бюджетом	1620	180 545	273 257
у тому числі з податку на прибуток	1621	130 000	215 457
розрахунками зі страхування	1625	62528	24 716
розрахунками з оплати праці	1630	140 000	160 208
Поточні забезпечення	1660	250 620	509 245
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1891166	3 667 811
Усього за розділом III	1695	16 754 912	19 925 318
IV.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		0
Баланс	1900	30 126 522	36 891 621



**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма 2
І.ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код	За звітний період, тис.грн.	За аналогічний період попереднього року, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 382 425	43 979 194
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 593 670	30 814 751
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий			
прибуток	2090	14 788 755	13 164 443
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	737 243	530 835
Адміністративні витрати	2130	872 759	751 814
Витрати на збут	2150	8 648 047	7 985 945
Інші операційні витрати	2180	920 408	254 271
Фінансовий результат від операційної діяльності			
прибуток	2190	5 084 784	4 703 248
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	211 555	3 851
Інші доходи	2240	554 085	354 733
Фінансові витрати	2250	295 646	250 094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24 516
Інші витрати	2270	1 438 592	363 438
Фінансовий результат до оподаткування			
прибуток	2290	4 116 186	4 423 784
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-944 982	-821 675
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	3 171 204	3 602 109
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншими сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	3 171 204	3 602 109

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1 254 935	887 499
Витрати на оплату праці	2505	5 208 532	4 711 766
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 056 667	952 162
Амортизація	2515	1 667 998	1 096 995
Інші операційні витрати	2520	3 465 135	2 581 842
Разом	2550	12 653 267	10 230 264

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік
Форма 2
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код	За звітний період, тис.грн.	За аналогічний період попереднього року, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 979 194	41 400 220
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30 814 751	30 400 580
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий			
прибуток	2090	13 164 443	10 999 640
збиток	2095	0	
Інші операційні доходи	2120	530 835	260 235
Адміністративні витрати	2130	751 814	540 040
Витрати на збут	2150	7 985 945	6 623 200
Інші операційні витрати	2180	254 271	396373
Фінансовий результат від операційної діяльності			
прибуток	2190	4 703 248	3 700 262
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3 851	180 000
Інші доходи	2240	354 733	52 000
Фінансові витрати	2250	250 094	91 550
Втрати від участі в капіталі	2255	24 516	0
Інші витрати	2270	363 438	210 000
Фінансовий результат до оподаткування			
прибуток	2290	4 423 784	3630712
збиток	2295	0	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-821 675	-670 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	
Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	3 602 109	2 960 712
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншими сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	3 602 109	2 960 712

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	887 499	750 000
Витрати на оплату праці	2505	4 711 766	3 950 230
Відрахування на соціальні заходи	2510	952 162	805 124
Амортизація	2515	1 096 995	602 365
Інші операційні витрати	2520	2 581 842	1 806 236
Разом	2550	10 230 264	7 913 955

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0