

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:
Розвиток інформаційних систем управління підприємством (на прикладі
ТОВ «КОД», м. Кропивницький)
«Development of enterprise management information systems»

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕП-23м-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Лисенко С.В.
«__» _____ 2024 р.
Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Дмитришин Б.В.
«__» _____ 2024 р.
Рецензент: к.е.н., доцент

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

(підпис)
д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«___» _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Лисенка Сергія Вікторовича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Розвиток інформаційних систем управління підприємством (на прикладі ТОВ «КОД», м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Дмитришин Богдан Васильович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета: дослідження теоретико-методологічних основ розвитку інформаційних систем управління підприємством, обґрунтування вибору та впровадження автоматизованих інформаційних систем в діяльність малого підприємства (на прикладі ТОВ «КОД»).

Завдання: - визначити сутність і класифікацію інформаційних систем;

- проаналізувати сутність і призначення інформаційних систем управління підприємством;

- дослідити бізнес-інтелект як елемент інформаційної системи управління підприємством;

- визначити роль інформаційно-аналітичних систем в управлінні компанією;

- дослідити виклики сучасного бізнес-середовища та їх вплив на інформаційні системи;

- проаналізувати підприємство ТОВ «КОД» та його конкурентне середовище;
- виконати аналіз впроваджених інформаційних систем управління на ТОВ «КОД»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення інформаційних систем управління та автоматизації бізнес-процесів на ТОВ «КОД»;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення стійкості інформаційних систем до зовнішніх викликів.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір матеріалів по темі дослідження	01.09–15.09.2024	
2	Написання вступу та розділу 1 роботи	16.09–14.10.2024	
3	Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи	15.10–12.11.2024	
4	Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи	13.11–30.11.2024	
5	Написання висновків	01.12–02.12.2024	
6	Оформлення списку використаних джерел	03.12–04.12.2024	
7	Остаточне оформлення роботи та додатків	05.12–10.12.2024	
8	Перевірка на унікальність	11.12–31.12.2024	
9	Отримання відгуку наукового керівника та рецензії	15.12–31.12.2024	
10	Підготовка до захисту	20.12–31.12.2024	

Дата видачі завдання
«05» вересня 2024 р.

Керівник роботи _____ Дмитришин Б.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«05» вересня 2024 р.

Здобувач _____ Лисенко С.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лисенко С.В. «Розвиток інформаційних систем управління підприємством (на прикладі ТОВ «КОД», м. Кропивницький)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 86 с.

В першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти використання інформаційних систем для управління підприємством. Визначити сутність, структура та класифікацію інформаційних систем, інформаційних систем управління підприємством та інформаційно-аналітичних систем. В другому розділі досліджені виклики сучасного бізнес-середовища та визначено їх вплив на інформаційні системи, проаналізовано підприємство ТОВ «КОД» (його конкурентне середовище, показники прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості), виконано аналіз впроваджених інформаційних систем управління. В третьому розділі роботи обґрунтовані напрями вдосконалення інформаційних систем управління та автоматизації бізнес-процесів на ТОВ «КОД», запропоновані рекомендації щодо підвищення стійкості інформаційних систем управління до зовнішніх викликів.

Ключові слова: підприємство, інформаційна система, управління, ефективність, бізнес-процес, бізнес-аналіз

ANOTATION

Lysenko S.V. "Development of enterprise management information systems". Qualifying work for the second (master's) level of higher education at the OPP «Economics of the enterprise» in the specialty 051 «Economics» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 86 p.

The first section of the work examines the theoretical aspects of using information systems for enterprise management. To determine the essence, structure and classification of information systems, enterprise management information systems and information and analytical systems. The second section examines the challenges of the modern business environment and determines their impact on information systems, analyzes the enterprise LLC "KOD" (its competitive environment, profitability, liquidity and financial stability indicators), analyzes the implemented management information systems. The third section of the work substantiates the areas of improvement of management information systems and automation of business processes at LLC "KOD", and offers recommendations for increasing the resilience of management information systems to external challenges.

Key words: enterprise, information system, management, efficiency, business process, business analysis

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Сутність, структура та ознаки класифікації інформаційних систем	7
1.2. Сутність та призначення інформаційних систем управління.....	14
1.3. Бізнес-інтелект як застосунок, інфраструктура та інструмент системи управління підприємством	18
1.4. Роль інформаційно-аналітичних систем в управлінні компанією	25
2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КОД».....	31
2.1. Аналіз впливу викликів сучасного бізнес-середовища на інформаційні системи управління	31
2.2. Загальна характеристика підприємства ТОВ «КОД» та конкурентного середовища	39
2.3. Аналіз прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «КОД» ...	37
2.4. Аналіз впроваджених інформаційних систем	56
3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КОД»	60
3.1. Напрями вдосконалення інформаційних систем управління на підприємстві	60
3.2. Можливості автоматизації бізнес-процесів на базі ERP систем.....	66
3.3. Рекомендації щодо підвищення стійкості інформаційних систем до зовнішніх викликів	70
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, швидким розвитком технологій, глобалізацією економіки та зростаючою конкуренцією. У цьому контексті ефективне управління підприємством значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін, оптимізувати бізнес-процеси, забезпечувати доступність і точність даних для прийняття управлінських рішень.

Інформаційні системи управління стають незамінним інструментом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, дозволяючи інтегрувати різні функціональні сфери діяльності, автоматизувати рутинні процеси та підвищувати оперативність комунікацій. Використання таких систем сприяє вдосконаленню стратегічного планування, управління ресурсами, фінансовому аналізу та прогнозуванню.

Однак впровадження інформаційних систем вимагає від підприємств врахування низки сучасних викликів, таких як кіберзагрози, швидка моральна застарілість технологій, необхідність забезпечення гнучкості та масштабованості систем, а також адаптації до нормативно-правових змін. Крім того, важливу роль відіграє підготовка персоналу до роботи з новими технологіями, оскільки людський фактор є одним із ключових елементів успіху.

Дослідження теми інформаційних систем управління підприємством дозволяє не лише виявити їхній вплив на підвищення ефективності бізнесу, але й розробити рекомендації щодо їх адаптації до нових умов функціонування. У рамках цієї роботи буде проаналізовано основні підходи до впровадження та використання інформаційних систем управління, а також визначено їхню роль у подоланні сучасних викликів.

Отже, розвиток і удосконалення інформаційних систем управління підприємством є важливою та актуальною темою.

Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних основ розвитку інформаційних систем управління підприємством, обґрунтування вибору та впровадження автоматизованих інформаційних систем в діяльність малого підприємства (на прикладі ТОВ «КОД»).

Завданнями дослідження є:

1. Визначити сутність і класифікацію інформаційних систем.
2. Проаналізувати сутність і призначення інформаційних систем управління підприємством.
3. Дослідити бізнес-інтелект як елемент інформаційної системи управління підприємством.
4. Визначити роль інформаційно-аналітичних систем в управлінні компанією.
5. Дослідити виклики сучасного бізнес-середовища та їх вплив на інформаційні системи.
6. Проаналізувати підприємство ТОВ «КОД» та його конкурентне середовище.
7. Виконати аналіз впроваджених інформаційних систем управління на ТОВ «КОД».
8. Обґрунтувати напрями вдосконалення інформаційних систем управління та автоматизації бізнес-процесів на ТОВ «КОД».
9. Запропонувати рекомендації щодо підвищення стійкості інформаційних систем до зовнішніх викликів.

Об'єктом дослідження виступають інформаційні системи управління підприємством в сучасних умовах розвитку економіки.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження інформаційних систем управління в бізнес-процеси малого підприємства ТОВ «КОД».

У роботі використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження як аналіз, синтез, порівняння, класифікація, методи фінансового та стратегічного аналізу, метод аналізу ієрархій, метод

експертних оцінок, метод оцінки ефективності та ін.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- *удосконалено* процес підбору та впровадження управлінських інформаційних систем для оптимізації бізнес-процесів малого підприємства.
- *набула подальшого розвитку* напрями підвищення стійкості інформаційних систем до зовнішніх викликів.

Практична цінність роботи полягає в тому, що обґрунтовані пропозиції щодо впровадження управлінських інформаційних систем можуть бути використані у господарській та фінансово-економічній діяльності малого підприємства ТОВ «КОД», м. Кропивницький.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження були апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (27 листопада 2024 року, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна) та опубліковані у вигляді тез на тему «Підвищення ефективності управління підприємством на базі ERP систем».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації двома мовами, вступу, основної частини (три розділи, які поділяються на одинадцять параграфів), висновків, списку використаних джерел на 42 найменування (на 5 сторінках) та 3 додатків (на 8 сторінках). Загальний її обсяг становить 86 сторінок друкованого тексту (без врахування додатків). Основний текст роботи включає 16 розроблених таблиць і 7 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, структура та ознаки класифікації інформаційних систем

Більшість науковців розуміють інформаційні системи (ІС) як «сукупність механізмів, що забезпечують повне здійснення інформаційного процесу, тобто організаційно-технічну систему, яка призначена для виконання інформаційно-обчислювальних робіт або надання інформаційно-обчислювальних послуг, що задовольняють потреби системи управління і її користувачів – управлінського персоналу, зовнішніх користувачів (інвесторів, постачальників, покупців) шляхом використання та / або створення інформаційних продуктів» [17]. Однак і це визначення теж не є вичерпним, оскільки в ньому не враховується концептуальний і логічний рівні інформаційної системи.

ІС на фізичному рівні можуть вважатися формою реалізації інформаційних технологій і трактуватися як «засоби, за допомогою яких організації і люди, застосовуючи відповідні для цього технології, збирають, обробляють, зберігають, використовують та розподіляють інформацію. З цього визначення випливає, що інформаційні технології є базою інформаційних систем, однак поняття «системи» не зводиться до поняття «засоби», і тому таке визначення не можна вважати повним.

Звісно ж, що розгляд трьох рівнів інформаційного процесу та інформаційних технологій передбачає застосування аналогічного підходу і до поняття «інформаційна система». Дамо наступне визначення інформаційної системи:

Інформаційна система (ІС) – структурна організація руху даних і інформації за допомогою різних засобів (в тому числі апаратних і програмних), що підтримує всі процеси інформаційного забезпечення деякої системи.

З безлічі елементів ІС можна виділити чотири основні взаємозалежні (рис.1.1).



Рис.1.1. Інформаційна система підприємства

Отже, ІС – це об'єкт, який містить наступні складові: 1) аналітичну – обробка даних для отримання управлінської інформації; 2) обліковий фіксація даних для аналізу; 3) організаційну, яка враховує функції управління і структуру підпорядкування.

ІС повинна підтримувати всі етапи інформаційного процесу. В результаті на концептуальному рівні така система буде організацією інформаційного забезпечення компанії або ланцюга поставок, тобто є концептуальною схемою руху інформації в рамках системи безвідносно її автоматизації. Логічний рівень розуміння інформаційних систем буде включати моделі, структури і загальну топологію інформаційних потоків і накопичених інформаційних ресурсів на будь-яких носіях. Фізичний рівень являє інформаційні системи на рівні засобів, тобто програмно-апаратні комплекси для автоматизації бізнес-процесів компанії.

У практичній діяльності ІС розуміються переважно на фізичному рівні як програмне забезпечення. Однак слід відзначити, що не все програмне забезпечення є інформаційною системою навіть в найвужчому розумінні цього терміна (ІС). Наприклад, прикладне програмне забезпечення, що підтримує тільки обробку даних, не відноситься до інформаційних систем (наприклад, Word, Outlook).

Процеси, що забезпечують роботу інформаційної системи будь-якого призначення, умовно можна представити у вигляді схеми, що складається з блоків (рис. 1.2).

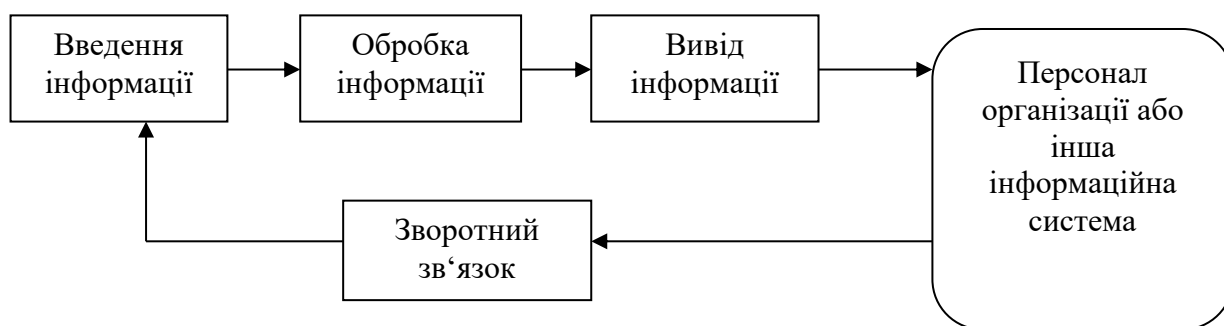


Рис.1.2. Процеси в інформаційній системі

Інформація як інструмент управління, особливості її поширення виробництва і використання досліджувалися Р. Коузом, Дж. Ходжсоном. К. Ерроу виділив базові постулати:

- отримання і передача інформації або сигналів стоять певних витрат, так як вони мають економічну цінність;
- різним індивідам належить різна інформація [14, с.156].

Роботи Н. Вінера стверджують, що в процесі управління здійснюється переробка інформації, одержуваної центральним пристроєм від початкової інформації. Надалі перетворена інформація передається в різні ділянки системи, де елементи сприймають її як наказ. Після вчинення дії джерела первинної інформації передають дані про зміни ситуації на початку нового управлінського циклу, це і пояснює циркуляцію інформації в системі.

Н.Вінер визначає інформацію як «зміст, отриманий з зовнішнього середовища в процесі нашої адаптації до нього» [16, с.89].

Схема управління інформаційним простором підприємства, з урахуванням інформаційного менеджменту представлена на рис. 1.3.

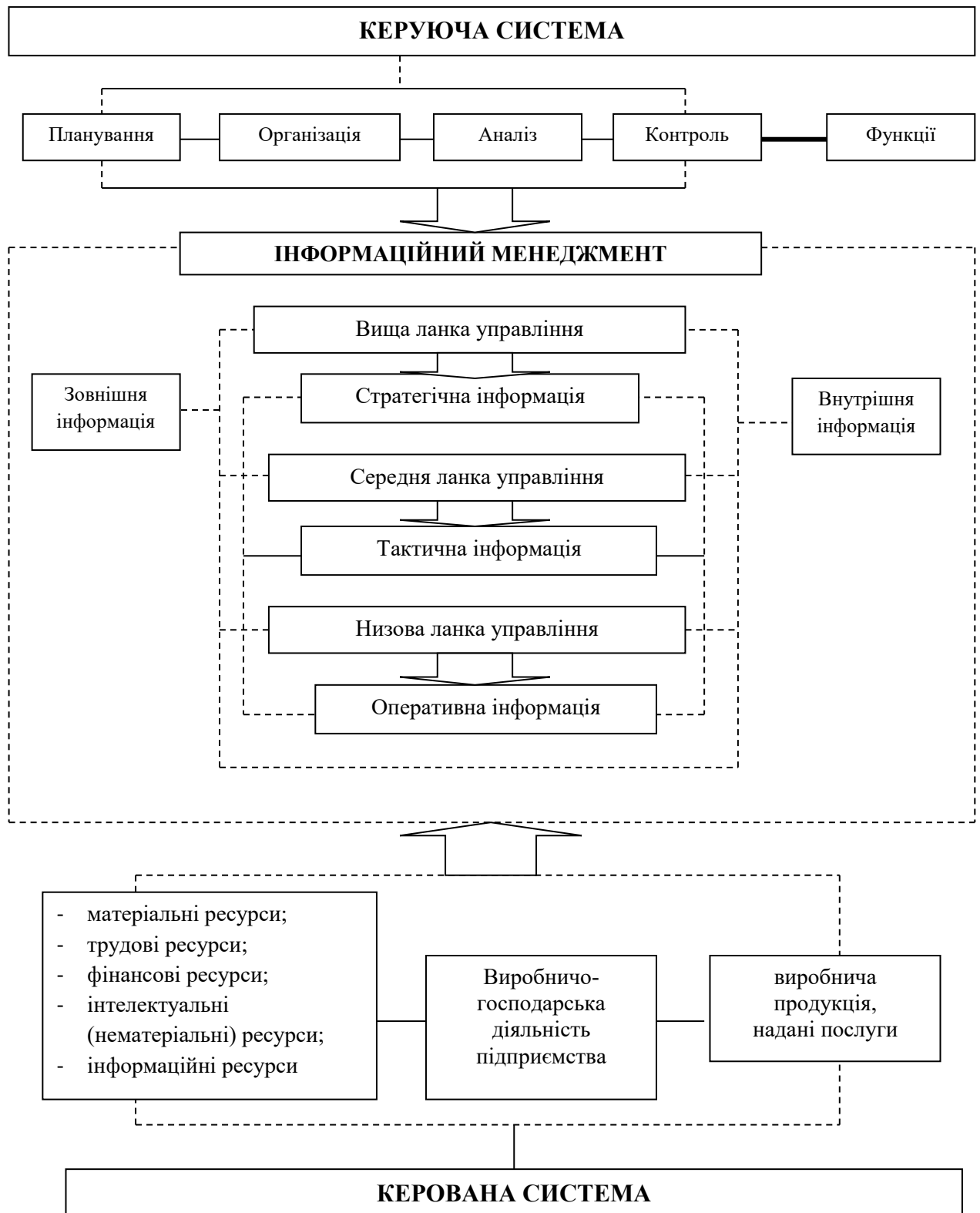


Рис.1.3. Схема управління підприємством з урахуванням інформаційного менеджменту

Розглянемо існуючу класифікацію інформаційних систем, пов'язаних з організаційним управлінням підприємствами, виходячи з функціонального призначення (рис.1.4).

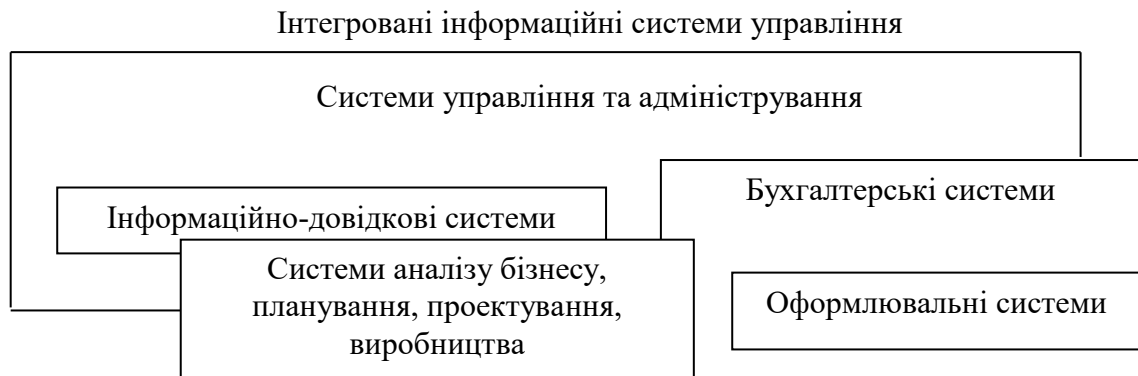


Рис.1.4. Інформаційні системи, пов'язані з організаційним управлінням підприємств

Перший тип. Сюди включені оформлювальні системи, призначені для підготовки документації (накладних, рахунків, платіжних доручень, касових ордерів). Найчастіше такі дані використовуються обмеженим колом осіб.

Другий тип. Він представлений інформаційно-довідковими системами, які здатні підвищити ефективність підготовки рішень. Інформаційне наповнення в більшості випадків за межами підприємства. У зв'язку з українськими реаліями, коли економічне середовище може різко змінитися, встановлена у користувача система, може виявитися неефективною.

Третій тип. В нього входять бухгалтерські системи, орієнтовані на обслуговування інтересів державних органів. Вони можуть бути класифіковані за величиною підприємства (для великих, середніх і малих підприємств, мінібухгалтерії). Існують системи, що автоматизують окремі завдання обліку, що застосовуються конкретними відділами бухгалтерського обліку.

Четвертий тип. Системи для проектування, планування виробництва, аналізу бізнесу складають четвертий клас. Вони призначені для автоматизації роботи експерта в бізнесі (для аналізу фінансового стану і господарської

діяльності, прогнозування, бізнес-планування, роботи з цінними паперами, бюджетування). Вони повинні щільно взаємодіяти з системою збору первинної інформації та не перевантажувати систему.

П'ятий тип. Він представлений системами управління та адміністрування, що забезпечують управління документами в цілях управління трудовим колективом. В рамках системи здійснюється управління персоналом; управління договорами і контрактами; управління маркетингом; документообіг великих і середніх підприємств. Ці системи складають основу «безпаперових офісів», в якій паперові носії використовуються мінімально. Вони набули більшого поширення у відділах збуту, маркетингу, юридичних і кадрових відділах.

Шостий тип. Даний клас складають комплексні інформаційні системи управління в масштабі цілого підприємства або корпорації, що включають в себе компоненти всіх систем зазначених вище. На підприємствах такі системи використовуються працівниками всіх відділів і рівнів управління, і будь-які унікальні дані в неї вводяться тільки один раз. Вони діляться за ознакою унікальності на тиражовані і індивідуально конструюються інтегровані управлінські системи. Крім того існують системи, неохоплених класифікацією: навчальні програми; тлумачні словники і довідники; перекладачі.

Тільки використання систем шостого класу, на нашу думку, може привести до досягнення синергетичного ефекту. Деякими українськими підприємствами робляться спроби впровадження кращих західних систем, але запланованого ефекту досягають далеко не всі. Половина такого використання не доводиться до кінця, а інші задовольняються впровадженням окремих модулів. Позитивний ефект від впровадження сучасних ІТ при управлінні підприємством можливий при перегляді існуючих схем процесу управління та доповненні їх інформаційним забезпеченням і інформаційним менеджментом.

З поняттям ІС тісно пов'язані терміни автоматизованої інформаційної системи (АІС) і автоматизованої системи управління (АСУ).

Автоматизована інформаційна система – це інформаційна система, оснащена комплексом засобів автоматизації.

У будь-якій автоматизованій інформаційній системі можна виділити:

- персонал, який здійснює збір, формування, розповсюдження і використання інформації. Крім того, на нього покладаються завдання по забезпеченню функціонування та розвитку інформаційної системи;
- користувачів інформаційної системи – споживачів інформації;
- процедури і технології функціонування інформаційної системи;
- технічну складову інформаційної системи у вигляді обладнання (засоби і системи інформатизації – засоби обчислювальної техніки, інформаційно-обчислювальні комплекси, мережі, системи зв'язку і передачі даних, що виконують прийом, обробку, зберігання та передачу інформації);
- програмне забезпечення (програмні засоби – операційні системи, системи управління базами даних, інше загальносистемне і прикладне програмне забезпечення, автоматизовані системи управління тощо);
- весь наявний обсяг інформації в інформаційній системі – інформаційні ресурси організації (організаційно оформлена і систематизована сукупність цілеспрямованих відомостей, що забезпечують взаємодію між елементами організації, а також між організацією і зовнішнім середовищем для створення умов функціонування цієї організації).

Основними класифікаційними ознаками, що визначають вид АСУ, є:

- сфера функціонування об'єкта управління (промисловість, будівництво, транспорт, сільське господарство, непромислова сфера тощо);
- вид керованого процесу (технологічний, організаційний, економічний тощо);
- рівень в системі державного управління, включаючи управління народним господарством відповідно до діючих схем управління галузями (для промисловості: галузь (міністерство), промислове об'єднання, науково-

виробниче об'єднання, підприємство (організація), виробництво, цех, ділянка, технологічний агрегат) [7].

Резюмуючи все вище сказане, приймаємо, що в даному дипломному проєкті ми будемо переважно застосовувати термін «інформаційні системи», акцентуючи увагу на автоматизації інформаційних потоків системи, так як будь-яка система управління базується на інформаційному забезпеченні. Інформаційні технології є базою інформаційних систем і забезпечують збір, аналіз і доведення до користувача в зручній для них формі найбільш якісної і докладної інформації в цікавій для них області.

1.2. Сутність та призначення інформаційних систем управління

Інформаційні системи управління (MIS) є ключовим фактором для ефективного прийняття рішень на підприємстві, що включають весь набір бізнес-процесів і ресурсів. Нові системи формують дані, що надаються, у зручній формі, щоб менеджери будь-якої ланки могли використовувати її для прийняття правильних дій.

Організації мають кілька функціональних систем, що включають: системи продажів, системи обробки вхідних викликів, фінансові системи, логістичні системи тощо. MIS дозволяє об'єднувати інформацію з кількох систем, що допомагає співробітникам краще розуміти роботу підрозділів.

MIS – це система, пов'язана з людиною, машиною, маркетингом та методами збору інформації з внутрішніх та зовнішніх джерел, що включає обробку цієї інформації з метою полегшення процесу прийняття управлінських рішень. MIS не є новою системою, проте комп'ютеризація даних у цій сфері є відносно новою методикою. Вона додає та покращує основні параметри, такі як швидкість, точність та обсяг даних, які дозволяють розглядати більше альтернатив у процесі прийняття рішень [2].

Інформаційна система управління – це інтегрований набір компонентів і об'єктів, які взаємодіють задля досягнення певної функції, мети. Тому це

система, яка надає інформацію для прийняття рішень про планування, організацію та контроль роботи всіх підсистем фірми та забезпечує синергетичну організацію в цьому процесі. Обсяг та призначення MIS краще зрозуміти, якщо кожна частина системи визначається індивідуально, таким чином:

– Менеджмент. Зазвичай вся функціональна діяльність менеджера визначена на момент призначення його на посаду, найчастіше це однаковий набір функцій, куди входять: планування, організація, ініціація і контроль операцій у межах своїх повноважень. Планування будується виходячи із стратегій та цілей. На цій основі визначається найкращий курс дій. Потім менеджер ставить необхідні завдання та призначає повноваження, контролює стандарти продуктивності та уникає відхилень від них [6, с. 28]. Ухвалення рішень є прямою передумовою до інформаційної системи, саме її робота сприяє отриманню менеджером необхідної інформації. Виходячи з цього визначаються інші функції: планування та контроль.

– Інформація. Тут потрібно відрізнити дані від інформації. Дані — це факти та цифри, які нині не використовуються та беруться зазвичай із історичних записів. Інформація включає дані, які були отримані та опрацьовані для прогнозування або прийняття рішень. Інформація — це знання, що ґрунтуються на фактах, розміщених у правильному контексті. Інформаційна система тут працює з метою зменшення невизначеності щодо вибору альтернативних рішень [15, с.87].

– Система. Системність може бути описана як сукупність елементів, що об'єднані в одному місці. Системна концепція MIS є в такий спосіб, однією з оптимізуючих систем у створенні, оскільки вона включає в себе всі операційні підсистеми у вигляді обміну інформацією.

Система гарантує, що відповідні дані збираються з різних джерел, обробляються і відправляються далі всім пунктам призначення [10, с.7]. Очікується, що система задовольнятиме інформаційні потреби людини, групи осіб, управлінців: менеджерів та топ-менеджменту.

Ось деякі з важливих ролей МІС:

1. Задовольняє різноманітні потреби через безліч систем, таких як система запитів, система аналізу, система моделювання та система підтримки прийняття рішень [6, с.28].

2. Допомогає у стратегічному плануванні, управлінні, оперативному контролі та обробці транзакцій.

3. Допомогає молодшому управлінському персоналу, надаючи оперативні дані для планування, а також допомагає їм у прийнятті рішень на робочому рівні, щоб виправити будь-яку ситуацію.

4. Допомогає середньому менеджменту в короткостроковому плануванні, налаштуванні цілей та управлінні бізнес-функціями. Це підтримується використанням інструментів управління плануванням та контролем.

5. Допомогає керівництву вищого рівня у постановці цілей, стратегічному плануванні та розробці бізнес-планів та їх реалізації.

6. Відіграє роль генерації інформації, комунікації, ідентифікації проблем та допомагає у процесі прийняття рішень [20, с.255].

Таким чином, не можна недооцінювати вплив інформаційних систем в організаціях, оскільки саме вони створюють вплив на функції та продуктивність.

Інформаційні системи управління (MIS) є ключовим фактором для ефективного прийняття рішень на підприємстві, що включають весь набір бізнес-процесів та ресурсів. Нові системи формують дані, що надаються, у зручній формі, щоб менеджери будь-якої ланки могли використовувати її для прийняття правильних дій.

Для кожного виробництва вибирається свій найбільш оптимальний продукт, який потім коригується у процесі впровадження. За допомогою гарної інформаційної системи ефективніше управляти маркетингом, фінансами, виробництвом та персоналом. Спостереження та моніторинг функціональних цілей стають легкими. Функціональні менеджери

інформуються про прогрес, досягнення та недоліки в діяльності та цільових показниках. Менеджер виявляє пильність, надаючи певну інформацію, що вказує на ймовірні тенденції у різних аспектах бізнесу. Це допомагає у прогнозуванні та довгостроковому перспективному плануванні. Дисциплінована система представлення інформації створює основу знань в організації [8].

Інформація доступна в такій формі, що її можна використовувати відразу, шляхом змішування та аналізу, заощаджуючи дорогоцінний час менеджера. MIS створює ще один вплив в організації, який пов'язаний з розумінням самого бізнесу. MIS починається з визначення даних, сутності та її атрибутів. Вона використовує словник даних, сутності та атрибутів, відповідно, призначений для створення інформації в організації. Оскільки всі інформаційні системи використовують словник, в організації існує загальне розуміння термінів та термінології, які забезпечують ясність у спілкуванні. MIS закликає до систематизації бізнес-операцій для ефективного проектування системи. Це призводить до потоку операцій, що ускладнюють проектування системи. Це покращує управління бізнесом, вносячи дисципліну в операції, оскільки кожен має слідувати та використовувати системи та процедури [20, с.254]. Цей процес надає високий рівень професіоналізму у ділових операціях. Оскільки система автоматизована і виконана у вигляді комп'ютерної програми зі своєю мережею даних, важка канцелярська робота переноситься в комп'ютеризовану систему, покращуючи умови роботи. Слід зазначити, що у цій діяльності організації задіяна більшість робочої сили. Сімдесят відсотків часу витрачається на запис, пошук, обробку та спілкування. Інформаційна система управління безпосередньо впливає на ці витрати. В організації створюється інформаційна робоча культура.

1.3. Бізнес-інтелект як застосунок, інфраструктура та інструмент системи управління підприємством

Бізнес-інтелект (BI) забезпечує компанії можливості для глибокого аналізу даних, підвищення точності прогнозів та ефективності прийняття управлінських рішень. Впровадження BI-технологій у аналітичну роботу може значно покращити її якість, швидкість та результативність. Розглянемо ключові напрями вдосконалення:

- BI-платформи дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та візуалізації даних.

- BI сприяє оптимізації управлінських процесів завдяки автоматичному створенню прогнозів на основі аналізу історичних даних та трендів, в використанню вбудованих алгоритмів машинного навчання для виявлення прихованих закономірностей і ризиків, забезпеченню доступу до візуалізованих даних через мобільні додатки, що дозволяє оперативно реагувати на зміни.

- впровадження BI-технологій дозволяє автоматизувати збір та обробку великих масивів даних, що зменшує навантаження на аналітиків та мінімізує ризик людських помилок.

- налаштування автоматичних сповіщень про ключові зміни в даних (наприклад, зниження продажів чи перевищення витрат).

- використання дашбордів з різними рівнями доступу для співробітників різних підрозділів. Це сприятиме зручному обміну інформацією та зменшенню залежності між командами.

- запровадження метрик та KPI, які автоматично відображаються у BI-системах, дозволяє оперативно оцінювати ефективність діяльності компанії.

- використання BI для ідентифікації неефективних процесів і витрат. Наприклад, аналіз закупівельної діяльності для виявлення потенційної економії.

- прогнозування потреб ресурсів на основі попередніх даних для зниження запасів або уникнення надмірного накопичення.

- впровадження ВІ-систем із вбудованими механізмами безпеки для захисту даних, наприклад, багаторівневий доступ та шифрування.
- регулярний моніторинг за безпекою даних та виконання вимог регуляторів, таких як GDPR.
- аналіз клієнтських даних у ВІ-системах для визначення ключових потреб, прогнозування поведінки та розробки персоналізованих пропозицій.
- інтеграція ВІ із соціальними мережами для аналізу відгуків і покращення споживчого досвіду [33].

Використання ВІ як ключового інструменту в аналітичній роботі сприяє покращенню точності, швидкості та якості прийняття рішень. Впровадження інтегрованих платформ, автоматизація рутинних процесів, навчання персоналу та забезпечення безпеки даних створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності організації в сучасних умовах.

Аналітичні дослідження компанії Forrester Research (США) свідчать про той факт, що технологія бізнес-інтелекту продовжує займати чільне місце у списках інформаційних рішень для бізнесу, які купували чи модернізували закордонні компанії у 2023 році. Слід зазначити, що ще кількома роками раніше ця тенденція займала лише п'яте місце в ранзі сучасних пріоритетів компаній.

Не можна не відзначити, що сьогодні надто багато компаній, як і раніше, розглядають бізнес-аналітику (наприклад, DSS/EIS - Execution Information Systems, Decision Support Systems – інформаційні системи керівництва підприємства, які орієнтовані на непідготовлених користувачів та повнофункціональні системи аналізу та дослідження даних, розраховані на підготовлених користувачів) як внутрішню функцію. В Україні застосування технології бізнес-інтелекту також демонструє стрімке зростання. Однак слід наголосити, що суттєвою проблемою в даній області був той факт, що довгі роки підвищення ефективності впровадження систем ВІ в економічний аналіз у багатьох випадках вирішувалося в українській практиці за рахунок залучення зарубіжних фірм до виконання робіт із розробки корпоративних

систем, застосування комплексних програмних рішень чи копіювання методології [32].

І хоча в останні два роки активність у цій галузі почала знижуватися, така тенденція все ще проявляється. Частина компаній, які здійснювали свої проекти з застосуванням повної опори на зарубіжну методологію, що не отримали очікуваних результатів і дійшли висновку щодо необхідності вироблення методики власними зусиллями. Тому, говорячи про можливість адаптації зарубіжної практики до досліджуваної області слід в першу чергу звернути увагу на той факт, що при оцінці ефективності застосування зарубіжного практичного базису слід враховувати існуючі відмінності у світовому досвіді використання рішень бізнес-інтелекту та українській практиці. Вони пов'язані з національними, що істотно різняться законодавчими вимогами як в економіко-фінансовій, так і інформаційній сфері, що ускладнює використання типового інструментарію. Враховуючи цей аспект при виборі не комплексних, а спеціалізованих ВІ-рішень (які часто у меншій мірі враховують подібні особливості, залишаючись відкритими до адаптації) українським компаніям, на буде доцільніше спочатку зупинитися на вітчизняних продуктах (наприклад, для аналізу та прогнозування грошових потоків, бюджетування, фінансового контролю), що дозволяють приймати швидкі та зважені локальні рішення на основі проведеного економічного аналізу в умовах, коли скорочення витрат та підвищення ефективності діяльності компанії виходить на перший план, адаптуючи та розвиваючи самостійно закладену у яких методологію.

Необхідно відзначити, що, незважаючи на суттєвий прогрес зарубіжних компаній у галузі впровадження систем бізнес-інтелекту в галузь економічного аналізу та їх досвід діяльності свідчить про те, що сьогодні неможливо сформулювати типові рекомендації або методику для побудови корпоративної системи ВІ, оскільки це завдання також вимагає суттєвих організаційних змін у кожній окремій компанії, не тільки залежно від її економічної специфіки, а й виду. Організаціям, які роблять спроби отримати

загально корпоративне подання своїх даних слід починати з розробки стратегії впровадження (або розширення існуючих складових до рівня) корпоративної ВІ-системи та її структури, що відбиває внесок як бізнесу, так і ІТ-фахівців. Тут також необхідний безперервний та системний методичний підхід та довготривала стратегія [38].

Спроби відразу створити корпоративну систему ВІ у будь-якій організації, навіть самій великій та досвідченій у сфері діяльності ВІ систем у сфері економічного аналізу, приречені на провал.

На думку М.Коутса, також не можна вести мову сьогодні і про наявність єдиної правильної практики щодо впровадження засобів ВІ. Зазвичай використання ініціюється спеціалістами економічної сфери, зацікавленими у досягненні своїх цілей, та інформація про проект доводиться до відома керівництва, коли рішення, створене користувачем, є дуже важливим для компанії, і складним для підтримки та управління. Можливий і інший варіант - коли використання ініціюється ІТ-відділом з метою зниження власного навантаження. І той і інший підхід можна визнати доцільним, якщо в його реалізації беруть участь усі ключові бізнес-одиниці, фахівці з обробки даних, фахівці-економісти та інші зацікавлені сторони, а не тільки топ-менеджмент, робоча група та департамент інформаційних технологій

Стрімке зростання Інтернет-технологій забезпечує поширення середовища взаємодії користувача з програмними рішеннями, поєднуючи все для створення багатого середовища бізнес-аналізу Гідність ВІ полягає в тому, що ця технологія витягує інформацію з багатьох інших систем, дозволяючи видобувати економічну вигоду для організації з обробки та аналізу так званих «великих даних». Ця обставина ставить перед сучасними організаціями ще одну важливу методологічну задачу Для ефективної реалізації проекту впровадження ВІ організації, як свідчить зарубіжний досвід, необхідний як мінімум один експерт, який розбиратиметься як зі структурованими, так і з слабоструктурованими даними для економічного аналізу в умовах їх великого обсягу.

Слід звернути увагу і на ще одну тенденцію бізнес-інтелекту та створюваних на його основі системах, що впроваджуються в економічний аналіз, працювали на так званих транзакційних даних, періодично роблячи "знімки" даних в обліковій системі в певний час дня або тижня, потім здійснюючи їх послідовний економічний аналіз, візуалізацію тенденцій, прогнозування і т.д. Однак у поточних умовах високо конкурентного економічного середовища, суб'єкти господарювання намагаються домогтися більш ефективного прийняття оперативних рішень (на відміну від стратегічних та тактичних), що потребує більш своєчасного аналізу інтегрованих даних. Для підтримки такого оперативного ухвалення рішень ВІ-системи поступово трансформуються за своїми характеристиками у транзакційні.

Усі вищезгадані аспекти можна охарактеризувати як свого роду «внутрішні» тенденції у впровадженні технології бізнес-інтелекту в економічний аналіз.

Ведучи мову про актуальність впровадження технологій бізнес-інтелекту для будь-якого господарюючого суб'єкта в сучасних економічних умовах розвитку цифрової економіки, слід зазначити, що впровадження повноцінної системи подібного типу на корпоративному рівні, безумовно, під силу не кожній компанії. У цьому випадку слід зупинитися на питанні аутсорсингу у контексті досліджуваної проблеми. Підкреслимо той факт, що, за оцінками аналітиків компанії IDC, у перспективі найближчих 2-3 років у світовій практиці ціла низка факторів сприятиме подальшому зростанню ринку аутсорсингових ВІ-послуг у бізнес-аналізі. Такий прогноз пов'язаний із ситуацією, в рамках якої, по-перше, зберігається нестача кваліфікованих фахівців, які потрібні для реалізації ВІ-ініціатив у економічному аналізі (що вищою мірою актуально для українських умов), у тому числі математиків, безпосередньо бізнес-аналітиків, фахівців з моделей даних, статистиків та науковців різного профілю. З іншого боку, розвиток нових технологій та тісна інтеграція ВІ з соціальними мережами та мобільними платформами

забезпечують все більшу доступність інструментарію ВІ для широких категорій кінцевих користувачів результатів бізнес-аналізу. Однак, кінцевим користувачам, особливо малим та середнім суб'єктам господарювання, поки що вкрай складно організовувати команди впровадження за відсутності власного ІТ-відділу чи його низької кваліфікації, чи неможливості її оцінити, а витрати на необхідну інфраструктуру ВІ-систем часто дуже великі для цієї категорії клієнтів.

Тому очевидно, що за подібних умов актуальність розвитку аутсорсингових послуг зберігається, хоч і їх вартість для тих же малих та середніх суб'єктів бізнесу, особливо у вітчизняних умовах (на відміну від зарубіжної практики), можливо досить високою, що, у свою чергу, сприяє зростанню інтересу останніх до типових ВІ-рішень.

Щоб уникнути зростання вартості проекту, необхідно правильно оцінити масштаби впровадження. У практиці непоодинокі випадки, коли спочатку систему впроваджують з розрахунком на 10-20 користувачів, а виявляється, що використовують її не більше 2-5 співробітників фінансової служби. Доцільним для компанії з метою зниження фінансових витрат може виявитися і поступове розгортання ВІ-проекту, причому кожен тричотиримісячний крок, за оцінками зарубіжних фахівців, повинен приносити певну користь бізнесу.

Вкрай важливо враховувати нематеріальну природу ефекту від впровадження ВІ-систем, що ускладнює його грошову оцінку. Фактично кожен додаток рівня підприємства, привносить якісні ефекти в управління. Наприклад, якщо аналітична система застосовується для прийняття управлінських рішень, то дуже важко сказати, скільки таких рішень було прийнято правильно і своєчасно завдяки цій системі та скільки з них не могло б бути прийнято без неї. В результаті, розрахунок ROI (окупності інвестицій) у досліджуваній області, швидше, може виступати як додатковий, але не головний аргументу під час впровадження системи ВІ в економічний аналіз.

З позиції оцінки ROI можна систематизувати низку принципів, без яких розрахунок буде некоректним. Перший з них полягає в тому, що розрахунок ROI унікальний для кожної компанії та кожного рішення. Теоретично можна намагатися порівнювати різні ВІ-проекти в різних компаніях на базі деякого усередненого показника та зіставляти із нею свої результати.

Другий принцип полягає в тому, що для визначення якісних ефектів (крім кількісних) можна використовувати грошовий «еквівалент» (прогностична цінність), але найчастіше реалізувати на практиці це також важко. Доходи від впровадження оцінюються з максимальною часткою консерватизму. Наприклад, скорочення витрат на звітні функції має розраховуватися, з мінімальних значень трудовитрат.

Третій принцип полягає у визначенні критеріїв, на основі яких здійснюватиметься оцінка ефективності інвестицій (скорочення трудовитрат на підготовку та консолідацію звітності; вивільнення часу бізнес-користувачів, який вони витрачали на пошук інформації після консолідації даних; скорочення часу, необхідного топ-менеджеру для оцінки ефективності діяльності різних структурних підрозділів і т.д.).

Практика показує, що період окупності капіталовкладень у середньому дорівнює 3 роки, перший із яких – період початкових капіталовкладень. Якщо проект впровадження ВІ-системи передбачає невелику кількість користувачів, то термін його окупності може бути значно скорочено (до 1,5 років). Для отримання найбільшого ефекту необхідно застосувати ВІ за всіма рівнями управління: від керівників середньої ланки та провідних фахівців до керівництва компанії. У цьому випадку ефект використання на кожному рівні управління агрегуватиметься і врешті-решт дасть реальні результати.

Розглядаючи економічну цінність бізнес-інтелекту для економічного аналізу господарської діяльності сучасної організації слід звернути особливу увагу на зв'язок ВІ з бізнес-місією та візіонерством організації, а також роллю керівника організації. У багатьох зарубіжних компаніях створюються цілі департаменти у цій галузі, діяльність яких охоплює, зокрема, контроль

ефективності впровадження та використання інформаційних технологій як інструментів підвищення якості ухвалення управлінських рішень.

Зарубіжний досвід свідчить, що ВІ може бути результативно застосований у економічному аналізі організації за дотримання таких ключових умов:

- 1) наявність лідерства у компанії;
- 2) відсутність мотивуючих перешкод для прояву ініціативи, професійного та організаційного зростання фахівців;
- 3) підготовка та підвищення кваліфікації хоча б мінімальної кількості фахівців – основного кадрового складу для розробки та реалізації проекту впровадження та здійснення безпосереднього процесу економічного аналізу з використанням можливостей ВІ;
- 4) наявність методики утримання та розвиток талановитих та професійних фахівців та управлінців

Безперервне вдосконалення, розвиток систем бізнес-інтелекту та пов'язаних з нею рішень до системного рівня в економічному аналізі дозволяють як комплексно, так і поетапно, з однаковою ефективністю, інтегрувати з урахуванням отриманих результатів стратегію розвитку сучасних компаній із ключовими процесами та завданнями операційної діяльності. Не можна виключати, як показав проведений аналіз, і стратегію аутсорсингу в досліджуваній галузі. Вищесказане актуалізує необхідність подальшої розробки перспектив та практики застосування ВІ як інструменту управління різними процесами економічного аналізу в сучасному бізнесі, в тому числі з урахуванням передового зарубіжного досвіду.

1.4. Роль інформаційно-аналітичних систем в управлінні компанією

Інформаційно-аналітичні системи відіграють фундаментальну та неухильно зростаючу роль у суспільстві, бізнесі та промисловості.

Сьогодні існують різні трактування поняття інформаційно-аналітичних систем (ІАС).

За визначенням Карачарової К.А «інформаційно-аналітичні системи є наборами взаємопов'язаних елементів, які збирають, обробляють, зберігають і поширюють (виводять) дані та інформацію» [12, с. 127].

На думку Костирко Р. О., «ІАС – це комплексний засіб підтримки прийняття стратегічних рішень, що дозволяє виконувати аналітичну обробку інформації будь-якої складності, що надає дані бізнес-користувачам у потрібному вигляді» [18, с. 241].

Приходько Н.І. дає таке визначення ІАС: «під інформаційно-аналітичним забезпеченням слід розуміти сукупність технічних та програмних засобів, інформаційних ресурсів, методик, які використовуються для забезпечення процесу збирання, обробки, зберігання та аналізу інформації з метою обґрунтування прийнятих управлінських рішень».

На основі представлених визначень можна зробити висновок, що ІАС є сучасною системою збору, систематизації та аналізу даних, призначеною для прийняття стратегічних, тактичних та оперативних рішень. Характерними рисами ІАС є:

- 1) застосовність на всіх рівнях ієрархії управління;
- 2) об'єднання даних та засобів їх обробки в одну систему;
- 3) спрямованість на підготовку управлінських рішень за допомогою акумуляції та аналізу потоків даних;
- 4) наочна форма надання інформації;
- 5) інтеграція в сформовану систему документообігу та інформаційного обміну без заміни обладнання та зміни принципів комунікації;
- 6) збір інформації з усіх структурних підрозділів і всіх напрямів діяльності.

Головна перевага ІАС полягає в системному аналізі різномірних відомостей з бухгалтерської звітності, фінансової документації та інших джерел та її інтерпретації згідно з принципами стратегічного планування.

Така система організації інформації дозволяє приймати виважені та раціональні управлінські рішення, важливість яких зростає в умовах економічної кризи та високої конкуренції [29].

Також ІАС доцільно розглядати як інструмент покращення менеджменту компанії. При цьому принципи функціонування ІАС можна охарактеризувати як класичні для будь-якої відкритої системи: вхідні потоки інформації проходять через структурні елементи обробки та за рахунок цього перетворюються на вихідні потоки. Ефективність системи визначається співвідношенням виробленого і споживаного, а результативність як здатність вирішувати поставлені завдання. Компоненти інформаційно-аналітичних систем включають апаратне забезпечення, програмне забезпечення, бази даних, засоби зв'язку та Інтернет, персонал та різні процедури [27, с. 153].

До складу ІАС входить комплекс технологій, що підтримують ухвалення організаційних рішень на базі корпоративної інформації:

- сховища даних (Data Warehouse);
- вітрини даних (Data Marts);
- технологія OLTP (Online Transaction Processing), орієнтована на обробку транзакцій інформації та деталізовані дані;
- технологія OLAP (Online Analytical Processing), орієнтована на інтерактивну аналітичну обробку та агреговані дані;
- технології Query and Reporting tools для створення запитів та звітів;
- технологія інтелектуальної обробки даних (Data Mining) для вирішення задач пошуку закономірностей у масивах даних.

Створене інформаційно-аналітичне забезпечення повинне відповідати наступним критеріям:

- здатність обробляти великі дані;
- систематизація інформації таким чином, щоб вона не була суперечливою;
- постійність збору нових даних;

- відповідність швидкості отримання, обробки та відправлення даних потребам системи управління;
- зручність відображення зібраної та обробленої інформації (інструменти фільтрації, сортування, аналітичні програми тощо);
- високий рівень безпеки системи та збереження відомостей, що надходять;
- сумісність із технологіями OLTP [2].

До можливостей ІАС можна віднести:

- накопичення бази статистичних даних, пов'язаних з різними аспектами діяльності компанії;
- можливість планування тривалості виробництва для різних типів продукції, моніторинг різних етапів виробничого циклу, внесення коригувань в ті чи інші операції;
- вибір форми відображення оброблених даних;
- пошук проблемних вузлів у системі інформаційного обміну, визначення причин збою у процесі виробництва;
- облік обладнання, засобів праці, будівель, споруд, ресурсів, матеріалів та співробітників компанії;
- можливість швидкого створення вибірки даних за ознакою, що цікавить, з певними обмеженнями.

Л.С Селівестрова сформулювали ключові принципи функціонування ІАС: принцип єдиної інформаційної бази, мінімізації введення та виведення інформації та введення змін [28, с. 109].

Принцип єдиної інформаційної бази означає, що ІАС має містити інформацію для виконання будь-якого аналітичного чи управлінського завдання, яке може бути перед цією системою поставлено. На перший погляд, існування цього принципу здається очевидним, однак, як показала практика інтеграції автоматизованої системи управління (АСУ), виконання окремих завдань може вимагати створення додаткового масиву інформації та

розробки спеціального інформаційного забезпечення. Все це негативно відбивається на швидкості функціонування та зручності використання ІАС.

Постійне внесення до системи нових обсягів даних, які не мають прямого взаємозв'язку з масивами, що вже містяться в системі, призводить до формування ірраціональної структури бази даних, в яких складно знаходити потрібну інформацію. Проблема ускладнюється тим, що будь-яка бізнес-система відрізняється високою швидкістю змін, пов'язаною з необхідністю підлаштовуватися під запити зовнішнього середовища, що змінюються, що в свою чергу призводить до необхідності постійно коригувати існуючі в базі дані.

Для спрощення роботи з великими даними масиви інформації в ІАС були розподілені на групи («банки даних») у відповідність з характером відомостей, що містяться в них: кадрові масиви (інформація про кожного співробітника підприємства), масив даних про основні фонди (будівлі, споруди, обладнання), масиви про трудові та матеріальні нормативи, а також про технологічні маршрути.

Принцип мінімізації введення та виведення інформації покликаний скоротити кількість помилок, що виникають на ключових етапах роботи з даними: у процесі введення, коли будь-яка похибка призводить до генерації свідомо неправильного результату, і в процесі виведення, коли допущена помилка зводить до нуля попередні етапи обробки інформації.

Принцип введення змін. Як було сказано раніше, на підприємстві постійно виникають нові інформаційні потоки, пов'язані зі змінами в його оточенні, проте фіксувати дані в базі даних ІАС слід тільки у випадку, коли нова інформація може призвести до зміни вже записаних відомостей, або їх інтерпретації.

На поточному етапі розвитку бізнес-відносин нормальне функціонування навіть найменшого підприємства без використання ІАС неможливе. Здійснення продажів, підтримка роботи сайту, ведення бухгалтерського звіту, контроль взаємодії з контрагентами та споживачами –

все це потребує сучасних програмних рішень. До того ж, ІАС не тільки забезпечують базове функціонування підприємства, а й допомагають аналізувати великі дані, приймати зважені управлінські рішення та за рахунок цього отримувати стратегічні конкурентні переваги [10, с.4].

Особами, які використовують ІАС, як правило, є представники менеджменту підприємства. Причому бувають як специфічні варіанти систем, створені спеціально для керівників верхньої чи нижньої ланки, так і комплексні системи, що працюють за принципами рівнів доступу та пропонують різні варіанти інтерфейсу та аналітичних можливостей для різних користувачів. На відміну від класичних баз даних, інформаційно-аналітичні системи не лише акумулюють різноманітні дані про діяльність компанії, але й аналізують їх, виводячи інформацію для ухвалення стратегічних, тактичних чи оперативних рішень.

Ще одна важлива перевага ІАС для сучасного підприємства полягає у прискоренні інформаційних потоків та усуненні паперової тяганини. ІАС може стати оболонкою, через яку здійснюються комунікації між співробітниками та підрозділами підприємства. У такому разі в ньому фіксуються вхідні, вихідні документи та повідомлення, що дозволяє у разі потреби швидко знаходити осіб, відповідальних за ухвалення певного рішення.

Для прийняття стратегічних рішень вище керівництво підприємства обробляє великі масиви даних, що надходять із довкілля: зміна трендів споживання, нові норми законодавства, діяльність конкурентів, поява нових товарів та технологій тощо. У даному випадку ІАС виконує функцію класичної бази даних, накопичуючи дані за попередні періоди.

2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КОД»

2.1. Аналіз впливу викликів сучасного бізнес-середовища на інформаційні системи управління

Пандемічна криза COVID-19 та напружена геополітична ситуація у світі викликала безпрецедентний шок у світовій економічній системі. Зростання цін на сировину, розрив логістичних ланцюжків, геополітичні конфлікти, обмежувальні заходи – це ті з небагатьох викликів, з якими доводиться стикатися суб'єктам господарювання на сучасному етапі. Уряди практично всіх держав були змушені вживати стимулюючих заходів, спрямованих на пом'якшення негативних наслідків цих явищ для діяльності компаній, покращення функціонування ринків, полегшення доступу до кредитів, запобігання банкрутствам та кризі на ринку праці. Однак подальше перевищення цільових показників інфляції призвело до необхідності посилення грошово-кредитної політики. Дедалі більше світових центральних банків поступово починають підвищувати процентні ставки. Це може призвести до скорочення інвестицій та уповільнення економічного зростання.

Проте криза також створила нові можливості. Використання цифрових технологій та платформ різко зросло. Підприємства та організації активно впроваджували технологічні інновації та адаптували свої бізнес-моделі для збереження бізнесу та розширення ринків. Це період широкого використання штучного інтелекту, машинного навчання, розповсюдження електронної комерції, нових інструментів електронного маркетингу. У системі охорони здоров'я швидкими темпами почала розвиватися телемедицина, зокрема автоматизовані віддалені консультації з ізольованим пацієнтам за допомогою чат-ботів.

Проведений аналіз дозволив виділити основні світові тренди у розвитку бізнес-середовища.

Тенденція 1 – активне використання систем штучного інтелекту (ШІ). Сьогодні у бізнес-середовищі активно використовуються чат-боти та помічники зі штучним інтелектом, онлайн сервіси та програми, автономні системи (безпілотні автомобілі, дрони, роботи) та ін. Згідно з прогнозами експертів, у сфері штучного інтелекту відбудуться такі зміни:

- обсяг ринку штучного інтелекту сягне 190,61 млрд дол. у 2025 році;
- прогнозований річний темп зростання ШІ у період з 2020 по 2027 рік становитиме 33,2%;
- до 2030 року Китай стане світовим лідером у галузі технологій ШІ з часткою 26,1% світового ринку;
- найбільш значущим варіантом використання ШІ у роздрібній торгівлі є онлайн-залучення клієнтів (чат-боти, персоналізація та ін.);
- до 2029 року пошукові системи розумітимуть значення пошукового запиту, а не просто розпізнаватимуть ключові слова.

ШІ має значний потенціал для стимулювання економічного зростання. У виробничих процесах системи штучного інтелекту підвищують автоматизацію та роблять процеси більш швидкими та дешевими, що забезпечує економію ресурсів. ШІ може підвищити ефективність та якість існуючих продуктів та послуг, а також створити нові.

Тенденція 2 – широке застосування блокчейну для бізнес-процесів. Технології блокчейн створюють великі можливості для бізнесу. Блокчейн дозволяє компаніям відстежувати транзакції та укладати угоди із зацікавленими сторонами без посередників. Найпоширеніший спосіб використання блокчейну – створення нових цифрових активів та систем онлайн-платежів з миттєвими переказами та мінімальними комісіями. У міжнародній торгівлі робота зі смарт-контрактами дозволяє спростити оформлення митних накладних, ліцензій, сертифікатів та інших документів. Все це досягається за рахунок високої швидкості транзакцій та автоматизації процесів. Розвиток цього напрямку дозволить знизити загальні витрати та

скоротити час оформлення вантажів. У логістиці блокчейн дозволяє відстежувати рух товарів, зводячи до мінімуму контрафактні постачання.

Основними джерелами зростання у майбутньому стануть: збільшення обсягів інвестицій та венчурного фінансування; скорочення операційних витрат, необхідні будь-якому бізнесу для спрощення робочих процесів; підвищений попит на блокчейн у логістиці та комерції.

Тенденція 3 – зростання обсягів цифрових транзакцій. Створення та розповсюдження цифрових валют, зростання гігантів електронної комерції (Amazon, Alibaba та ін.), впровадження технологій цифрових платежів (наприклад, китайської Alipay та кенійської MPesa) та ін. формують нову глобальну економіку, засновану на цифрових транзакціях. Сьогодні інтернетом користуються загалом 5,03 млрд осіб по усьому світу, що еквівалентно 63,1% від загальної чисельності населення планети. У міру їх зростання кількість цифрових додатків, електронної комерції та технологій онлайн-платежів також збільшуватиметься. Згідно з прогнозами, глобальні безготівкові транзакції зростатимуть у річному обчисленні приблизно на 18 % з 2025 по 2028 рік і перевищать обсяг півтора трильйона дол. Технологічні досягнення у смартфонах, цифрових платіжних картках і POS інших терміналах стимулюють зростання цифрових платежів.

Тенденція 4 – поширення цифрової реклами. Завдяки високій швидкості проникнення Інтернету і популярності цифрових платформ по всьому світі, цифрова реклама стала однією з найважливіших форм маркетингової політики підприємств. Витрати на цифрову рекламу в 2023 році склали 436 млрд. дол. і у 2,2 рази перевищили витрати на офлайн-рекламу (196 млрд дол.). Згідно прогнозам, у 2025 році на цифрову рекламу у всьому світі буде витрачено близько 441 млрд дол. США, у 2026 році – 485 млрд дол. США, і ця цифра зростатиме швидкими темпами найближчими роками. Очікується, що до 2026 року на цифрову рекламу припадатиме понад 66 % від загальних світових витрат на рекламу. Дохід від реклами у додатках зросте на 6,2 % для неігрових додатків та на 19,1 % для ігрових програм.

Основними платформами цифрової реклами є мобільна реклама, цифрове телебачення, соціальні мережі, онлайн-відео та інші. Зростаюча популярність рекламних платформ самообслуговування також є основним фактором, що впливає на ринок цифрової реклами. Простота налаштування та адміністрування кампаній привертає увагу рекламодавців до цифрового маркетингу.

Проведені дослідження дозволили виділити основні тренди, які відбулися останніми роками на рекламному ринку:

- у 2023 році витрати на онлайн маркетинг склали 48% від загальних світових витрат на рекламу;
- компанії малого та середнього бізнесу в середньому спрямовують 5-10 % свого доходу на цифровий маркетинг, більші підприємства близько 14%.
- у період з 2023 по 2024 рік бюджетні витрати на цифровий маркетинг у компаніях зросли на 14%;
- цифрова реклама може підвищити впізнаваність бренду на 80%;
- 64% малих підприємств використовують електронний маркетинг для активного залучення клієнтів;
- середня рентабельність віддачі від реклами електронною поштою становить 36 доларів за кожен долар;
- 93% людей читають відгуки в Інтернеті перед покупкою;
- 78% локальних мобільних запитів призводять до покупок у магазині;
- відеореклама збільшує конверсію на 86%;
- пости з фотографіями та зображеннями стали найчастіше використовуваними типами контенту підвищення залученості аудиторії;
- компанії, які ведуть блог, отримують на 55% більше трафіку на свої сайти;
- 49% компаній повідомляють, що їх доходи зростають швидше, коли вони використовують відеоконтент;

- клієнти на 70 % частіше купують за допомогою ретаргетингової реклами;
- понад 40 % покупців з усього світу придбали товари, які вони знайшли на YouTube;
- соціальні мережі становлять 33% всіх витрат на цифрову рекламу;
- при використанні відео в рекламній кампанії електронною поштою рівень відгуків збільшується у 2-3 рази;
- якщо відеореклама сподобалася, 92% діляться нею з іншими людьми;
- менеджери з цифрового маркетингу увійшли до ТОП-10 найбільш затребуваних професій у США у 2023 році.

Загалом за даними порталу Statista світові витрати на заходи з Інтернет-маркетингу зросли приблизно в 2,8 рази у 2023 році порівняно із 2017 роком і будуть продовжувати щорічно зростати на 50-60 млрд. дол. США (рис. 2.1).

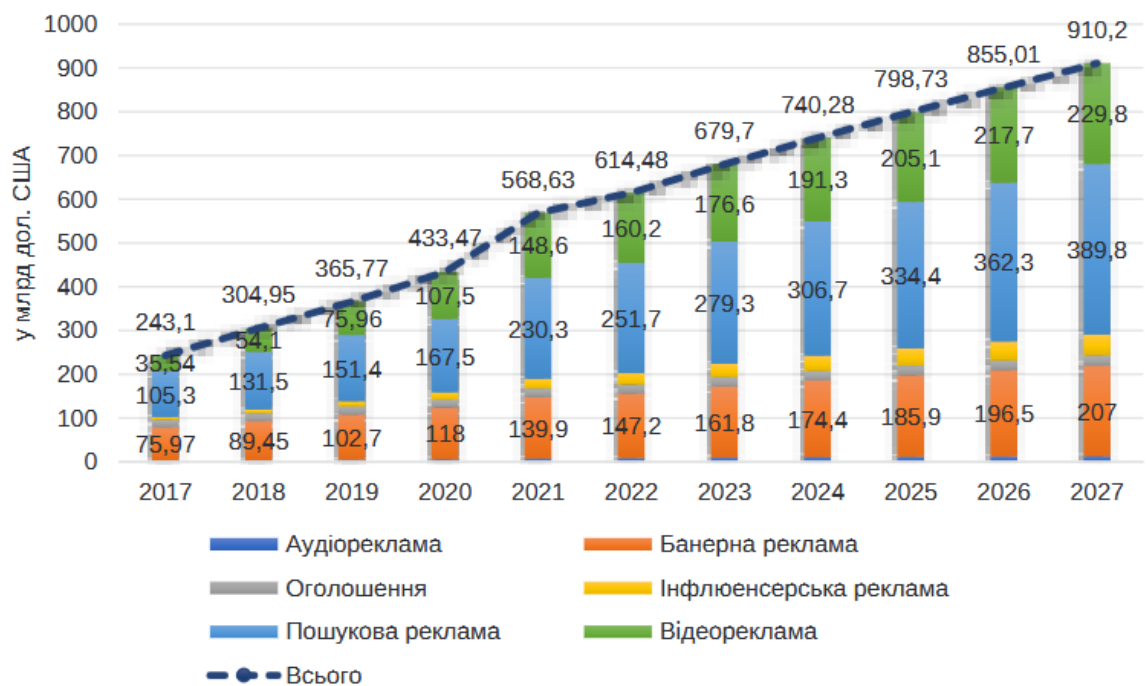


Рис. 2.1. Загальносвітові витрати на Інтернет-маркетинг [42]

Як бачимо, найбільші частки витрат припали на пошукову рекламу, банерну рекламу та відеорекламу.

Технологічні досягнення, такі як AR (доповнена реальність), є основною тенденцією, що набирає популярності на світовому ринку цифрової реклами. У наші дні рекламодавці використовують доповнену реальність у своїх рекламних стратегіях, щоб поліпшити користувальницький досвід. Наприклад, у 2023 році Snapchat, піонер у галузі AR-реклами, запустив нову технологію, яка дозволяє накладати згенеровані комп'ютером зображення на сприйняття людиною реального світу AR-реклама більш ніж інформативна, оскільки у людей буде можливість взаємодіяти з контентом, а не просто переглядати його. У 2023 році 35% брендів використали технології доповненої реальності у своїх стратегіях.

Дослідження сучасного рекламного ринку показало, що соціальні мережі сьогодні є найчастіше використовуваним каналом цифрового маркетингу. Так, станом на 2023 рік додаток TikTok має понад 1,2 млрд користувачів на місяць та світові бренди активно його використовують із реклами своїх товарів.

Тенденція 5 – активний розвиток аутсорсингу. Аутсорсинг у бізнес-секторі розвивається швидкими темпами, причини чого проілюстровані на рис. 2.2. Перекладаючи певні бізнес-операції на сторонні фірми, компанії можуть заощадити на заробітній платі та навчанні. Підприємства часто передають частину своїх функцій компаніям із різних країн, що допомагає скоротити витрати та збільшити розмір прибутку. Підприємства наймають по аутсорсингу переважно фахівців, які беруть на себе рутинні та повторювані завдання.

На світовому ринку аутсорсингу домінують дві сфери: ІТ-аутсорсинг (ІТО) та аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО). ІТО включає послуги хмарних обчислень, веб-хостингу, кібербезпеки, резервного копіювання даних та ін. ВРО передбачає безліч адміністративних функцій, серед яких розрахунок заробітної плати, кадрові послуги, маркетинг, логістичне супроводження та ін.

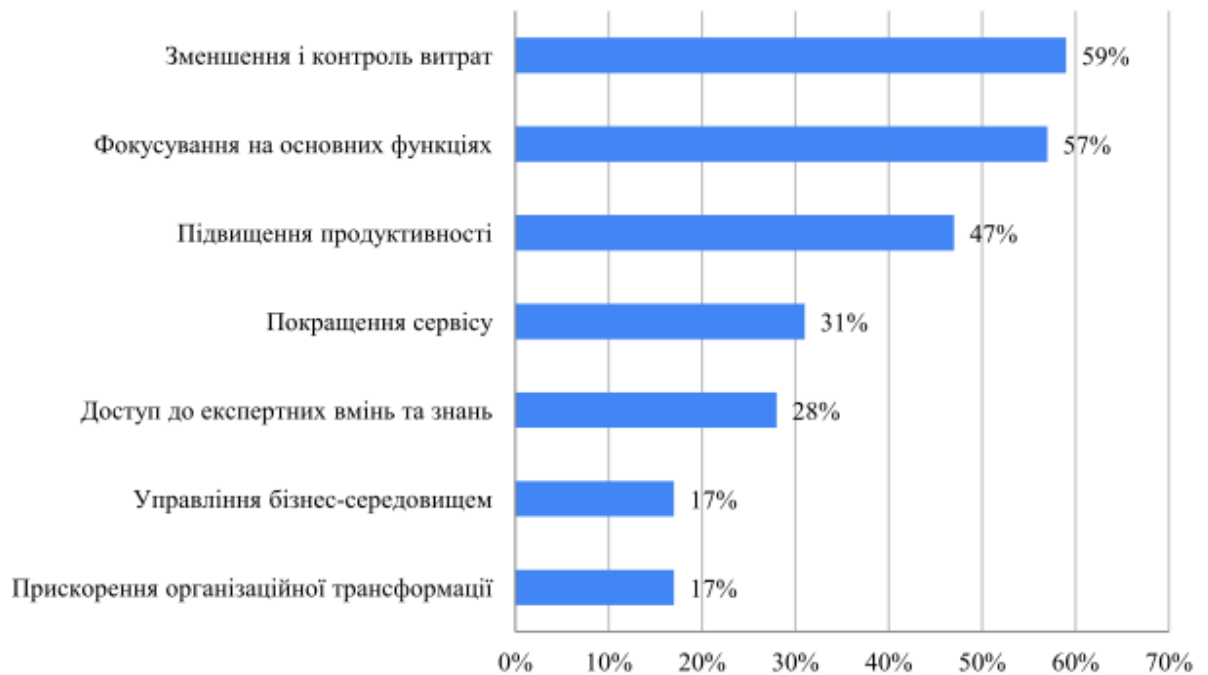


Рис. 2.2. Причини застосування аутсорсингу у світі [41]

Загалом очікується, що у 2025 році підприємства витратять понад 700 млрд дол. на аутсорсинг. А 2026 року ця цифра досягне 731 млрд дол. Витрати на ІТ-аутсорсинг становитимуть 519 млрд дол. у 2023 році, на аутсорсинг бізнес-процесів – 212 млрд дол.

Важливо віддати на аутсорсинг непрофільну діяльність компанії, щоб співробітники могли більше зосередитися на основній діяльності та зробити її більш продуктивною. Це робить компанію більш гнучкою та зосередженою на своїй основній цілі.

Перераховані вище світові тренди розвитку бізнес-середовища було б корисним взяти на озброєння і українським підприємствам. Багато що з них може лягти в основу адаптивної стратегії виживання у сучасних умовах. Оскільки бюджети компаній зазнають дедалі більшого тиску, аутсорсинг може стати вигідним способом реалізації таких стратегій. Використання нових популярних каналів цифрової реклами спрямоване на розширення цільової аудиторії та збільшення обсягу продажів українських товарів та послуг. А застосування штучного інтелекту дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якість обслуговування клієнтів,

прискорити розробку нових продуктів, покращити управління ризиками, збільшити частку ринку компаній.

Таблиця 2.1 – Глобальні тенденції Інтернет-маркетингу на 2024–2025 рр.

Тенденція	Виникнення
Відеомаркетинг	Почав швидко розвиватися у 2000-х роках
Оптимізація голосового пошуку	Перші технології голосового пошуку були представлені у 2002 році. Значну роль у його розвитку відіграли компанії Shazam та Google
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Галузь AI започаткована у 1956 році. Така популярна технологія, як ChatGPT, була представлена у 2022 році
Чат-боти та розмовний маркетинг	Першими чат-ботами вважаються ELIZA (1966) і PARRY (1972)
Контент, що створений користувачами (UGC)	Почав розвиватися у 2000-х роках із виникненням перших платформ для обміну контентом
Віртуальна реальність	Виникнення віртуальної реальності було передбачене ще у позаминулому столітті, однак сам термін був запроваджений у 1980 році

Все більш важливою у сучасному суспільстві загалом, та в Інтернет-маркетингу зокрема, стає персоналізація. Вона може набувати різних форм, наприклад, індивідуалізованих електронних листів, цільової реклами, персоналізованих рекомендацій щодо продуктів та індивідуальних програм лояльності. Так, у контексті персоналізації електронних листів, такі пропозиції роблять розсилання актуальним для кожного клієнта, і, тим самим, збільшують конверсію, коефіцієнт клікабельності (CTR) та чистий прибуток від проведення рекламної кампанії [41].

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) революціонізують сферу Інтернет-маркетингу, оскільки дозволяють маркетологам налаштовувати контент, аналізувати поведінку споживачів та автоматизувати рекламні кампанії. Ці технології все частіше використовуються для оптимізації та персоналізації цифрових маркетингових зусиль, зокрема, в таких сферах, як пошукова оптимізація (SEO), створення контенту та реклама. Прогнозується, що до 2025 року ринок штучного інтелекту у маркетингу зросте до 40,3 млрд дол. США, що свідчить про його стратегічне

значення [39]. На сьогоднішній день машинне навчання та ШІ використовують такі компанії, як Adidas, Amazon, Spotify та Adobe.

Отже, з кожним днем інформаційно-комунікаційні технології все активніше розвиваються та поширюються у світі. Використання Інтернету стає надзвичайно важливим, що вимагає від підприємств та брендів особливої уваги до інструментів цифрового маркетингу, для того щоб мати перевагу над конкурентами.

2.2. Загальна характеристика підприємства ТОВ «КОД» та конкурентного середовища

Ринок поліграфічних послуг – це економічні відносини, що виникли між підприємствами різних форм власності та видів у процесі здійснення поліграфічної діяльності та надання супутніх послуг.

Для українського ринку поліграфічних послуг характерна сезонність попиту. Влітку зберігається мінімальна місткість ринку, а останній квартал року є найбільш насиченим, оскільки друкарня отримує масові замовлення на новорічну та корпоративну продукцію.

Сучасний український ринок поліграфічних послуг характеризується неоднозначністю та складністю. З одного боку, технології розвиваються і з'являються нові пристрої друку, що дозволяє компаніям пропонувати послуги більш високої якості. З іншого боку, компанії, які шукають потенційних клієнтів, розробляють нові поліграфічні продукти та розвивають ніші. Якщо 10 років тому основним видом діяльності було виробництво книг, журналів та офісної поліграфії, то сьогодні упаковка та рекламна продукція виходять на перше місце. Поліграфічні послуги проникають і в інші сфери, друк використовується для оформлення інтер'єру та декору. Друк на кераміці, текстилі, склі, електриці тощо стає все більш популярним [36].

У грудні 2019 року дослідницька компанія Smithers Pira опублікувала звіт «Майбутнє поліграфічної промисловості до 2024 року» [4]. У травні 2020

року компанія оголосила про оновлення цього звіту, які відображають зміни ринкової ситуації в поліграфічній галузі. Цей звіт представляє візуалізацію у вигляді діаграм, що відповідають оптимістичному, реалістичному та песимістичному сценаріям розвитку ринку. Ці графіки відображають обсяг світового ринку поліграфічних послуг у грошах і на відбитках формату А4. Ці графіки показують, що обсяг друку не збільшується, коли вартість грошей на світових ринках зростає. У компанії пояснюють це тим, що певні обсяги друку переміщуються з офсетного ринку в сектор цифрового друку, де відбитки коштують дорожче. Більшість компаній цифрового друку в Україні спеціалізуються на комерційному поліграфії. На жаль, цей сегмент поліграфії в Україні постраждав від тривалих жорстких локдаунів, обмежень на роботу торгових мереж, закладів громадського харчування та розвитку електронної комерції. Війна також має значні наслідки [5].

Аналізуючи прогнози Smithers Pira щодо України, вплив локдаунів був найбільш відчутним на сектор комерційної поліграфії, але значних втрат у корпоративному секторі не було. Враховуючи припущення, що економіка не потребує друку, це припущення не має суттєвого впливу на український ринок поліграфічних послуг. Це пов'язано з тим, що в Україні вплив Інтернету не настільки виражений, ніж у Європі. Український бізнес все ще потребує рекламного тиску. В Україні офлайн-тиск під час виборів також відіграє важливу роль у комунікації між політиками та їх виборцями [12].

Попит на поліграфічні послуги зберігається завдяки активності бізнесу, державних установ, видавничих компаній та культурно-освітніх закладів. Галузь знаходиться під впливом ряду факторів, таких як розвиток цифрових технологій, економічні виклики та зростаючі вимоги до екологічності продукції. У цьому контексті важливим є аналіз конкурентів для визначення місця ТОВ «КОД» на ринку та формування ефективної стратегії.

Ринок поліграфії в Україні демонструє такі основні тенденції [1]:

- перехід на цифрові технології друку. Традиційні методи офсетного друку поступово поступаються місцем цифровому друку завдяки його оперативності, гнучкості та зниженню витрат на малих тиражах;

- попит на екологічну продукцію. Замовники все більше цікавляться використанням переробленого паперу та біорозкладних матеріалів, що відповідає глобальним трендам сталого розвитку;

- розширення спектра послуг. Поліграфічні компанії інтегрують суміжні послуги, такі як графічний дизайн, персоналізація продукції та постпродакшн;

- висока конкуренція. На ринку працює велика кількість підприємств різного масштабу, що змушує гравців пропонувати конкурентоспроможні ціни та інноваційні рішення.

ТОВ «КОД» було створено в 1991 р., спочатку організація займалася лише офсетним друком. У 2012 році були закуплені верстати для шовкографії, тамподруку, тиснення. У 2016 році запускається у виробництво повнокольорового офсетного друку. Через два роки організація починає займатися інтер'єрною печаткою, плоттерною різкою, випускати книги з твердою палітуркою.

Товариство створене з метою задоволення потреб народного господарства і населення в продукції, роботах, послугах, забезпечення зайнятості населення суспільно-корисною працею, отримання прибутку.

ТОВ «КОД» здійснює такі види діяльності (табл. 2.2):

- видавничо-поліграфічна діяльність, випуск і поширення друкованої продукції;

- надання інформаційних, маркетингових та рекламних послуг;

- комерційна, посередницька, торгово-закупівельна діяльність з товарами народного споживання і виробничо-технічного призначення;

- загальна комерційна діяльність по забезпеченню функціонування ринку.

Таблиця 2.2 – Загальна інформація про підприємство ТОВ «КОД»

Дата заснування	10.04.1991
Код за ЄДРПОУ	13742074
Місцезнаходження юридичної особи	25009, Україна, Кіровоградська обл., місто Кропивницький, вулиця Соборна, будинок, 7а
Електронна адреса, телефон	kod@kod.kr.ua, +380675200886, +380522322326
Розмір статутного капіталу, грн.	94
Основний вид діяльності за КВЕД	18.12 Друкування іншої продукції
Додаткові види діяльності	• Виробництво паперових канцелярських виробів • Друкування газет • Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг
Середньоспискова чисельність працівників	16
Розмір суб'єкта господарювання	Мале підприємство

Джерело: складено автором

Що ж до фінансового стану, то ТОВ «КОД» є невеликим, проте прибутковим підприємством, фінансово стійким, оскільки не має заборгованостей перед банками, кредитними установами, працівниками, клієнтами та іншими контрагентами. На підприємстві функціонує система внутрішньої звітності, з якої можна отримати інформацію про основні показники його діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансові показники діяльності ТОВ «КОД», тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Збільшення (+) або зменшення (-) 2023/2021, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 320,3	5 142,2	6 487,9	1167,6
Собівартість реалізованих послуг	5 121,5	4 012,6	4 943,4	-178,1
Інші витрати	-	844,9	1 172,5	+ 1 172,5
Чистий прибуток (збиток)	163,0	233,5	305,0	+142,0
Рентабельність продажів, %	3,06	4,54	4,70	+1,64

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (додаток В)

Як видно з табл. 2.2, чистий дохід підприємства за 2023 рік зріс на 1167,6 тис. грн (або +21,94%) порівняно з 2021 роком. Собівартість реалізованих послуг зменшилася на 178,1 тис. грн (або -3,48%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Інші витрати зросли, зокрема у 2023 році вони становили 1172,5 тис. грн.

Чистий прибуток збільшився на 142 тис. грн (або +87,12%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Рентабельність продажів поступово зростала: з 3,06% у 2021 році до 4,70% у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності діяльності компанії.

Ці показники демонструють позитивну динаміку, особливо за рахунок оптимізації витрат і зростання доходів, що свідчить про успішну роботу, зокрема керівництва підприємства та підлеглих.

Фінансову стійкість товариства характеризують такі чинники [13]:

- фінансова забезпеченість діяльності;
- фінансова незалежність від зовнішніх джерел фінансування;
- здатність вільно маневрувати грошовими коштами;
- забезпечення покриття витрат на розширення та оновлення виробництва;
- стабільне перевищення доходів над витратами.

Головна мета організації в умовах економічної нестабільності в Україні - зайняти і утримати стійку конкурентну позицію на ринку. Для аналізу фінансової стійкості об'єднання візьмемо бухгалтерську звітність (балансу та звіт про фінансові результати) товариства за період з 2021 по 2023 роки. Проаналізуємо динаміку основних оборотних та необоротних засобів ТОВ «КОД», а також проведемо аналіз пасиву балансу (табл. 2.4).

У 2023 році основні засоби зросли на 213,4 тис. грн. (267,42%), що, ймовірно, свідчить про придбання нового обладнання або відновлення частини виробничих активів.

У 2022 році запаси зменшилися на 293,6 тис. грн. (-44,68%), можливо, через скорочення виробництва чи реалізацію продукції.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки майна ТОВ «КОД» за 2021-2023 рр.

Показники	Період, роки			Відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
АКТИВ (майно підприємства)							
Нематеріальні активи	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	569,6	79,8	293,2	-489,8	213,4	-85,99	267,42
Запаси	657,1	363,5	705	-293,6	341,5	-44,68	93,95
Дебіторська заборгованість	480,3	417,3	318,7	-63	-98,6	-13,12	-23,63
Грошові кошти	-143	103,1	33,3	246,1	-69,8	-172,10	-67,70
Інші активи	-	1,3	12,5	-11,2	11,2	-	861,54
Баланс	1564	965	1362,7	-397,7	397,7	-38,30	41,21
ПАСИВ (фінансові ресурси)							
Статутний капітал	260,4	0,1	0,1	-260,3	0	-99,96	0,00
Нерозподілений прибуток	219,4	697,5	1001,9	478,1	304,4	217,91	43,64
Всього за розділом 3	479,8	697,6	1002	217,8	304,4	45,39	43,64
Кредиторська заборгованість	1084,2	267,4	360,7	-816,8	93,3	-75,34	34,89
Всього за розділом 5	1084,2	267,4	360,7	-816,8	93,3	-75,34	34,89
Баланс	1564	965	1362,7	-599	397,7	-38,30	41,21

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (додаток В)

У 2023 році запаси зросли на 341,5 тис. грн. (93,95%), що може свідчити про збільшення обсягів діяльності підприємства.

У 2022 році дебіторська заборгованість зменшилася на 63 тис. грн. (-13,12%), що є позитивним показником, оскільки свідчить про своєчасні розрахунки з боржниками. У 2023 році заборгованість знову скоротилася на 98,6 тис. грн. (-23,63%), що продовжує позитивну динаміку щодо скорочення боргів клієнтів.

У 2022 році грошові кошти значно зросли на 246,1 тис. грн., що свідчить про покращення ліквідності підприємства. У 2023 році грошові кошти знизилися на 69,8 тис. грн. (-67,70%), що може бути результатом інвестицій у розвиток чи покриття операційних витрат. У 2022 році з'явилися інші активи на суму 1,3 тис. грн. У 2023 році їхня сума значно зросла на 11,2 тис. грн. (861,54%), що свідчить про появу нових інвестицій чи активів.

У 2022 році баланс активів скоротився на 599 тис. грн. (-38,30%), що свідчить про скорочення ресурсів підприємства. У 2023 році баланс зріс на 397,7 тис. грн. (41,21%), що свідчить про відновлення активів і ресурсної бази.

У 2022 і 2023 роках статутний капітал залишався практично незмінним на рівні 0,1 тис. грн. після суттєвого скорочення в 2021 році (-260,3 тис. грн.).

У 2022 році нерозподілений прибуток зріс на 478,1 тис. грн. (217,91%), що свідчить про високу рентабельність діяльності. У 2023 році зростання прибутку уповільнилося до 304,4 тис. грн. (43,64%), але динаміка залишається позитивною.

У 2022 році кредиторська заборгованість значно зменшилася на 816,8 тис. грн. (-75,34%), що є дуже позитивним сигналом щодо розрахунків із постачальниками. У 2023 році заборгованість зросла на 93,3 тис. грн. (34,89%), що може свідчити про залучення нових кредитних ресурсів для фінансування операційної діяльності.

У 2022 році загальна сума пасивів скоротилася на 599 тис. грн. (-38,30%), але у 2023 році вона зросла на 397,7 тис. грн. (41,21%), що демонструє стабілізацію фінансування.

Підприємство у 2022 році пережило суттєве скорочення активів і пасивів, але у 2023 році спостерігається поступове відновлення.

Зростання основних засобів та нерозподіленого прибутку вказує на те, що підприємство вкладає ресурси у власний розвиток і забезпечує прибутковість діяльності.

Зменшення кредиторської заборгованості у 2022 році свідчить про покращення платоспроможності, хоча у 2023 році нове зростання заборгованості потребує ефективного управління зобов'язаннями.

Основними конкурентами ТОВ «КОД» на ринку є:

- 1) КП «Регіональна інформаційно-поліграфічна агенція»;
- 2) ТОВ «Поліграф-Сервіс»;
- 3) ТОВ «Імекс-ЛТД»;

4) ТОВ «Центрально-Українське видавництво».

Аналіз показує, що конкурентне середовище ТОВ «КОД» характеризується наявністю сильних гравців із чіткими конкурентними перевагами. Проте кожен із них має слабкі сторони, які створюють можливості для розвитку нових компаній (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Порівняльна таблиця конкурентів ТОВ «КОД» (станом на 2023 рік)

Параметр	КП «Регіональна інформаційно-поліграфічна агенція»	ТОВ «Поліграф-Сервіс»	ТОВ «Імекс-ЛТД»	ТОВ «Центрально-Українське видавництво»	ТОВ «КОД»
Основний напрямок	Державні замовлення	Комерційна поліграфія	Видавнича справа	Локальна періодика	Поліграфічні послуги
Частка ринку	1,5%	2,0%	1,0%	2,5%	0,8%
Рентабельність продаж	8,9%	10,2%	7,1%	6,8%	4,7%
Основні переваги	Стабільність, державні замовлення	Якість, технологій	Спеціалізація	Локальність, ефективність	Стабільність, інноваційність
Основні недоліки	Обмежений спектр послуг	Високі ціни	Низька гнучкість	Регіональна залежність	Низька рентабельність

Джерело: складено автором

Ці компанії займають значну частку ринку, пропонуючи широкий спектр поліграфічних послуг. Нижче наведено детальний аналіз діяльності кожного з них.

КП «Регіональна інформаційно-поліграфічна агенція».

Це державне підприємство спеціалізується на наданні поліграфічних послуг для місцевих адміністрацій, громадських організацій та бюджетних установ. Його діяльність орієнтована на друк офіційних документів, брошур, рекламних матеріалів для регіональних потреб.

Сильні сторони:

- доступ до державних замовлень;

- стабільне фінансування завдяки бюджетній підтримці;
- налагоджені зв'язки з регіональними органами влади.

Слабкі сторони:

- обмежений спектр послуг;
- відсутність сучасного обладнання для цифрового друку;
- низька швидкість адаптації до нових технологій.

ТОВ «Поліграф-Сервіс».

Це приватне підприємство середнього масштабу, яке спеціалізується на виготовленні рекламної та комерційної продукції, такої як буклети, каталоги, листівки, календарі та упаковка.

Сильні сторони:

- сучасне обладнання для цифрового друку;
- висока якість продукції;
- гнучкість у виконанні замовлень різного масштабу.

Слабкі сторони:

- висока собівартість продукції порівняно з конкурентами;
- залежність від великих клієнтів.

ТОВ «Імекс-ЛТД».

Ця компанія займається друком книг, журналів і періодики. Вона має тісні зв'язки з великими видавництвами, що забезпечує стабільність обсягів виробництва.

Сильні сторони:

- глибока спеціалізація на друці видавничої продукції;
- досвід роботи з великими клієнтами;
- висока якість офсетного друку.

Слабкі сторони:

- низька гнучкість у виконанні нетипових замовлень;
- обмежений спектр послуг.

ТОВ «Центрально-Українське видавництво».

Це регіональна компанія, орієнтована на друк локальної періодики, рекламних матеріалів і спеціалізованих видань для культурних та освітніх заходів.

Сильні сторони:

- глибоке знання локального ринку;
- можливість швидкого реагування на потреби клієнтів;
- низькі витрати на логістику.

Слабкі сторони:

- обмежена присутність на національному рівні;
- залежність від регіонального попиту.

Для успішної конкуренції ТОВ «КОД» слід зосередитися на впровадженні сучасних технологій, розширенні спектру послуг та оптимізації витрат. Особлива увага має приділятися розвитку партнерських відносин із клієнтами та пропозиції індивідуалізованих рішень.

2.3. Аналіз прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «КОД»

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є одним із ключових інструментів для оцінки його діяльності. Метою такого аналізу є визначення поточного фінансового становища, виявлення динаміки основних фінансових показників, виявлення сильних і слабких сторін у господарській діяльності підприємства, а також оцінка перспектив розвитку.

Основні аспекти аналізу фінансово-економічного стану включають аналіз ліквідності та платоспроможності – дослідження здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання; оцінку фінансової стійкості – визначення оптимального співвідношення власного та залученого капіталу; рентабельність – виявлення ефективності використання ресурсів; ділову активність – аналіз оборотності активів та зобов'язань.

Загалом баланс ТОВ «КОД» свідчить про стабільний розвиток підприємства: збільшення власного капіталу, нарощення активів і ефективніше управління зобов'язаннями створюють основу для подальшого росту (табл. 2.7). Водночас зменшення грошових коштів може вимагати більш ретельного планування фінансових потоків, аби уникнути потенційного дефіциту ліквідності.

Таблиця 2.7 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «КОД» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2023-2022)	Відносне відхилення, %
Чистий дохід	5 320,30	5 142,20	6 487,90	1 345,70	26,20%
Собівартість реалізації	5 121,50	4 012,60	4 943,40	930,8	23,20%
Інші витрати	0	844,9	1 172,50	327,6	38,80%
Фінансовий результат до оподаткування	198,8	284,7	372	87,3	30,70%
Чистий прибуток	163	233,5	305	71,5	30,60%

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (додаток В)

Аналіз фінансових результатів ТОВ «КОД» за період 2021-2023 років демонструє позитивні зміни в ефективності діяльності підприємства, що відображено в основних показниках доходів, витрат і прибутку.

По-перше, чистий дохід від реалізації продукції за аналізований період стабільно зростає. У 2023 році він досяг 6 487,9 тис. грн, що на 26,2% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про розширення ринку збуту, зростання попиту на продукцію або збільшення обсягів виробництва.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, хоча темпи її приросту (+23,2%) були нижчими, ніж темпи зростання доходів. Це свідчить про певну оптимізацію витрат на виробництво або покращення структури реалізованої продукції.

Інші витрати підприємства у 2023 році склали 1 172,5 тис. грн, що на 38,8% більше порівняно з попереднім роком. Це може бути пов'язано із

зростанням адміністративних витрат, інвестицій у розвиток або зміною інших факторів господарської діяльності.

Чистий прибуток ТОВ «КОД» у 2023 році зріс до 305,0 тис. грн., що на 30,6% більше порівняно з 2022 роком (табл. 2.8). Це свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства, яке змогло зберегти позитивну динаміку навіть за умов зростання витрат.

Таблиця 2.8 – Динаміка формування чистого прибутку ТОВ «КОД»

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Собівартість реалізації, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн	Інші витрати, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
2021	5 320,30	5 121,50	198,8	0	163,0
2022	5 142,20	4 012,60	1 129,60	844,9	233,5
2023	6 487,90	4 943,40	1 544,50	1 172,50	305,0
Темп росту %	21,90%	-3,50%	676,60%	38,80%	87,10%

Джерело: складено на основі звітності підприємства (додаток В)

Аналіз прибутковості та рентабельності є ключовим інструментом для оцінки фінансової ефективності підприємства. Прибутковість відображає здатність компанії отримувати прибуток від основної діяльності, тоді як рентабельність характеризує рівень віддачі на вкладений капітал або ресурси. Основними показниками для оцінки є чистий прибуток, валовий прибуток, операційна та чиста рентабельність. Ці дані дозволяють зробити висновки про ефективність бізнес-моделі, раціональність управління витратами та перспективи розвитку підприємства. Для підприємств, таких як ТОВ "КОД", особливо важливо підтримувати високий рівень рентабельності для утримання конкурентоспроможності на ринку.

ТОВ «КОД» демонструє стабільний розвиток та ефективне використання ресурсів у період з 2021 по 2023 роки. Показники фінансової діяльності компанії свідчать про зростання доходів, раціональне управління витратами та покращення фінансової стійкості. Важливим є аналіз динаміки

кожного компонента фінансової діяльності для повного розуміння стану підприємства.

Аналізуючи фінансові результати ТОВ «КОД», проведемо розрахунок і аналіз ключових показників ефективності: ROA (рентабельність активів), ROE (рентабельність власного капіталу) і ROS (рентабельність продажів).

Розрахунок показників:

1. ROA (рентабельність активів):

$$ROA = (305,0 / 1163,85) \times 100\% = 26,2\%$$

2. ROE (рентабельність власного капіталу):

$$ROE = (305,0 / 849,8) \times 100\% = 35,9\%$$

3. ROS (рентабельність продажів):

$$ROS = (305,0 / 6487,9) \times 100\% = 4,7\%$$

Рентабельність активів (ROA) значно зросла до 26,2% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Це свідчить про ефективне використання активів для отримання прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2023 році знизилася до 35,9% із 39,7% у 2022 році, що може бути пов'язано зі зростанням власного капіталу темпами, що випереджають приріст чистого прибутку. Проте показник залишається на високому рівні, демонструючи ефективність управління власними ресурсами.

Рентабельність продажів (ROS) незначно зросла до 4,7% у 2023 році. Це свідчить про стабільну здатність підприємства утримувати частку прибутку від кожної гривні доходу.

Чистий дохід підприємства у 2023 році зріс на 21,9% порівняно з 2021 роком, досягнувши 6 487,9 тис. грн. Водночас собівартість реалізації знизилася на 3,5%, що свідчить про покращення ефективності виробничих процесів. Зростання валового прибутку в 7,8 разів є результатом ефективного управління витратами.

Протягом аналізованого періоду частка собівартості у доходах знизилася з 96,3% у 2021 році до 76,2% у 2023 році, що свідчить про

підвищення маржинальності продукції. Абсолютне зменшення становить 20,1 п.п., або 20,87% відносно початкового показника. Водночас частка інших витрат зросла на 18,1 п.п., що вимагає посиленого контролю над ними. Частка чистого прибутку також демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 1,64 п.п. за три роки, що еквівалентно приросту на 53,59% (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Структура доходів і витрат ТОВ «КОД»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2023 – 2021)	Відносне відхилення, %
Частка собівартості в доходах, %	96,30%	78,00%	76,20%	-20,1 п.п.	-20,87%
Частка інших витрат, %	0,00%	16,40%	18,10%	+18,1 п.п.	+100%
Частка чистого прибутку, %	3,06%	4,54%	4,70%	+1,64 п.п.	+53,59%

Джерело: складено на основі звітності підприємства (додаток В)

Збільшення активів на 33,9% відображає зростання підприємства та підвищення ефективності використання ресурсів. Найбільш суттєве зростання спостерігається у власному капіталі (+118,8%), що забезпечує фінансову стійкість.

У підсумку, аналіз прибутковості та рентабельності діяльності ТОВ «КОД» демонструє, що підприємство має позитивну динаміку основних показників. Зростання доходів і покращення ефективності управління витратами сприяли підвищенню фінансової стійкості. Особливо слід відзначити зниження частки собівартості у структурі доходів, що підвищило валову маржу. Водночас важливо акцентувати увагу на необхідності контролю за зростанням інших витрат, які можуть знижувати кінцеву рентабельність [26].

Фінансова структура підприємства також зміцнилася завдяки значному збільшенню власного капіталу, що дозволило зменшити залежність від

поточних зобов'язань. Темпи приросту активів і капіталу свідчать про раціональне використання ресурсів.

Для оцінки ліквідності ТОВ «КОД» (табл. 2.10) використаємо доступні дані балансу за 2021-2023 роки. Основні коефіцієнти ліквідності розраховуються за формулами [19]:

Коефіцієнт покриття (Загальний коефіцієнт ліквідності):

$K_n = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$

Швидкий коефіцієнт ліквідності:

$K_{шл} = \text{Оборотні активи} - \text{Запаси} / \text{Поточні зобов'язання}$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$K_{ал} = \text{Грошові кошти} / \text{Поточні зобов'язання}$.

Таблиця 2.10 – Показники ліквідності ТОВ «КОД» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка (2023-2022)
Оборотні активи, тис. грн	994,4	885,2	1 069,50	+184,3 (+20,8%)
Поточні зобов'язання, тис. грн	1 084,20	267,4	360,7	+93,3 (+34,9%)
<i>Коефіцієнт покриття (K_n)</i>	0,92	3,31	2,96	-0,35 (-10,6%)
Запаси, тис. грн.	657,1	363,5	705	+341,5 (+93,9%)
<i>Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$)</i>	0,31	1,95	1,01	-0,94 (-48,2%)
Грошові кошти, тис. грн	-143	103,1	33,3	-69,8 (-67,7%)
<i>Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)</i>	-0,13	0,39	0,09	-0,3 (-76,9%)

Джерело: складено на основі звітності підприємства (додаток В)

Загальний коефіцієнт ліквідності (K_n) знизився з 3,31 у 2022 році до 2,96 у 2023 році, що свідчить про незначне зменшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак показник залишається в межах прийнятних норм (>1), що свідчить про достатню ліквідність.

Швидкий коефіцієнт ліквідності ($K_{шл}$) впав з 1,95 до 1,01, що свідчить про залежність підприємства від запасів для покриття своїх зобов'язань. Така

динаміка може бути сигналом до оптимізації запасів або покращення управління дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) значно знизився до 0,09, що вказує на зменшення грошових резервів для негайного погашення боргів. Цей показник є критично низьким і потребує підвищеної уваги до управління грошовими потоками.

Загалом, підприємство має задовільний рівень загальної ліквідності, але зниження швидкої та абсолютної ліквідності вказує на потребу в посиленні контролю за оборотними активами та грошовими коштами.

Далі розрахуємо фінансову стійкість підприємства (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Фінансова стійкість ТОВ «КОД» у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Відносне відхилення (%) 2023/2021
Коефіцієнт автономії	0,45	0,72	0,73	+0,28	+62,2
Коефіцієнт заборгованості	0,55	0,28	0,26	-0,29	-52,7
Співвідношення поточних зобов'язань до власного капіталу	1,22	0,38	0,36	-0,86	-70,5

Джерело: складено на основі звітності підприємства (додаток В)

Коефіцієнт автономії (відношення власного капіталу до загальних активів) зріс з 0,45 у 2021 році до 0,73 у 2023 році. Це свідчить про суттєве підвищення фінансової незалежності підприємства. Збільшення власного капіталу в структурі активів означає, що компанія стала менш залежною від зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити або зобов'язання.

Коефіцієнт заборгованості (частка поточних зобов'язань у загальних активах) зменшився з 0,55 у 2021 році до 0,26 у 2023 році. Зниження цього показника на 52,7% вказує на те, що компанія значно скоротила свою кредиторську заборгованість. Це позитивно впливає на ліквідність і здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Співвідношення поточних зобов'язань до власного капіталу знизилося з 1,22 у 2021 році до 0,36 у 2023 році. Це означає, що компанія зменшила свій кредитний тиск. Зменшення на 70,49% свідчить про ефективне управління зобов'язаннями та покращення платоспроможності.

ТОВ «КОД» демонструє позитивну динаміку фінансової стійкості. Зростання коефіцієнта автономії та зменшення заборгованості свідчать про те, що компанія зміцнює свої позиції, стає менш залежною від зовнішніх джерел фінансування і підвищує свою фінансову стабільність. Ці результати забезпечують стійку основу для подальшого розвитку та зростання компанії.

Для подальшого розвитку рекомендовано:

1) зміцнення контролю над витратами. Особливу увагу слід приділити оптимізації адміністративних та інших витрат, що дозволить зберегти рентабельність на високому рівні.

2) інвестиції у технології. Запровадження інноваційних рішень може знизити собівартість продукції та забезпечити конкурентні переваги.

3) підвищення ліквідності. Оптимізація управління запасами та дебіторською заборгованістю сприятиме покращенню платоспроможності.

Загалом фінансовий стан досліджуваного підприємства є стабільним. Відзначається зростання обсягів реалізації, покращення фінансової стійкості та збільшення чистого прибутку. Рекомендується надалі контролювати зобов'язання підприємства, підтримувати ефективну політику управління оборотними коштами та оптимізувати витрати для забезпечення подальшого розвитку. Підприємству варто зосередитися на контролі адміністративних витрат і раціональному використанні ресурсів, аби підтримувати високу рентабельність і забезпечувати стабільний фінансовий результат у майбутньому.

2.4. Аналіз впроваджених інформаційних систем

Слід сказати, що ТОВ «КОД» як комерційне підприємство вже має досить розвинену систему інформаційно-технологічної підтримки своєї господарсько-економічної діяльності.

У 2020 році для забезпечення безперебійної роботи локальної обчислювальної мережі підприємства та покращення її перешкодозахищеності було проведено роботи з модернізації та часткової заміни мережевого обладнання, встановлення систем, що відповідають за інформаційний захист.

На підприємстві проведені роботи з організації зберігання та обробки цифрових даних. Щодня штатними засобами в автоматичному режимі проводиться архівне копіювання інформації.

Також співробітниками проводиться регулярна антивірусна профілактика, моніторинг можливих інформаційних загроз, що особливо важливо для ТОВ «КОД», оскільки підприємство є виконавцем державного замовлень. Для створення єдиної системи управління даними на підприємстві було встановлено та налагоджено програмне забезпечення вітчизняної розробки.

Розглянемо основні програмні продукти ТОВ «КОД».

Найважливішим чинником підвищення ефективності виробництва у галузі є поліпшення управління. Удосконалення форм та методів управління відбувається на основі досягнень науково-технічного прогресу.

Автоматизація робочих місць ТОВ «КОД» не на високому рівні. Кожен співробітник організації має робоче місце, яке оснащено персональним комп'ютером, із встановленими ліцензійними програмами, дротовим та бездротовим виходом в Інтернет, багатофункціональним пристроєм друку.

Програмне забезпечення надано у вигляді операційної системи Windows 10 Professional Edition, встановленої на кожному комп'ютері співробітника. Комп'ютери не об'єднані в єдину локальну мережу, передачі

даних між комп'ютерами здійснюється за допомогою хмарного сховища Google Drive або засоби електронної пошти.

Співробітниками для роботи також використовують пакет програм MS Office (Excel, Word). Найчастіше виникає потреба у роботі з текстовими документами та графічними редакторами (Adobe Photoshop, Corel Draw), з електронними таблицями, редакторами файлів PDF, програмами сканування та розпізнавання даних.

Деякі програмні продукти, як правило, мають об'ємні бази даних, забезпечують високу технологічність виконання окремих бізнес-процесів на різних підприємствах. Найбільш оптимальним програмним продуктом для організації, що впроваджується з метою збільшення продаж та віддачі від клієнтів є CRM-система. Вона може вирішити всі перераховані вище проблеми одночасно при мінімальних витратах. Збір та зберігання всієї інформації, здатної утримати старих та залучити нових клієнтів, підвищити швидкість роботи ріелторів та їх реакцію на зміну умов та пропозицій на ринку нерухомості, можливість надання кращого продукту для кожного клієнта стало необхідним для кожної компанії, що прагне триматися на одному рівні з конкурентами [29].

Оскільки сьогодні ми живемо у вік інформаційних технологій, впровадження інформаційно-аналітичної системи для автоматизації роботи підприємства є скоріше необхідністю, ніж просто бажанням підвищити ефективність роботи компанії.

При вдосконаленні системи управління взаємовідносинами з клієнтами через підключення до хмарного рішення з'являються нові можливості збереження клієнтів. Зокрема:

- з'являється можливість користуватися рекомендацією колеги та разом вести один кейс;
- вбудовані скрипти та механізми дозволяють ловити відвідувачів сайту та перетворювати їх на «лідів» (наведення), які можуть стати клієнтами;

– спілкування з клієнтом за допомогою автоматизованих розсилок стає значно простішим.

Розглянемо інформаційно-аналітичне забезпечення різних сфер діяльності ТОВ «КОД» для того, щоб виявити прогалини в інформаційній інфраструктурі компанії та напрямки можливого розвитку.

У таблиці 2.12 подамо відповідний опис та потреби в інформаційному забезпеченні, а також виявимо ті сфери, де потреби в інформаційно-аналітичному забезпеченні не задоволені.

Таблиця 2.12 – Аналіз сфер діяльності ТОВ «КОД» та їх інформаційного забезпечення

Сфера	Необхідний функціонал інформаційного забезпечення	Використовувані інформаційні системи	Ступінь задоволеності потреб	Необхідні рішення підвищення ефективності у сфері діяльності
Управління персоналом	Облік робочого часу Розрахунок заробітної плати	BAS Зарплата та управління персоналом	Цілком задоволені	Доцільно провести оновлення ПЗ
Управління запасами та витратами	Облік запасів, матеріалів, витрат та ресурсів	-	не задоволені	Можливе впровадження ERP-системи
Маркетинг	Управління продажами та взаємовідносинами з клієнтами	-	не задоволені	Можливе впровадження CRM-системи
Система адміністративного управління	Упорядкування документообігу	-	не задоволені	Можливе впровадження системи електронного документообігу
Фінанси, бухгалтерський та податковий облік	Реалізація функцій управління фінансами, бухгалтерського та податкового обліку	BAS Бухгалтерія	Недостатньо задоволені	Доцільно провести оновлення ПЗ або впровадити нову ІСУ

Джерело: складено автором на основі опитування працівників підприємства

Отже, як ми бачимо, на даний момент на підприємстві існують сфери діяльності, де відсутнє будь-яке інформаційне забезпечення, до таких сфер належать управління запасами й витратами, маркетинг і система адміністративного управління.

Слід сказати, що у сфері маркетингу можна було б рекомендувати ТОВ «КОД» системи для управління взаємовідносинами з покупцями, проте з урахуванням специфіки діяльності компанії, яка переважно виконує державні замовлення для обмеженої кількості організацій, На даний момент впровадження такої системи не є доцільним. Потреба в CRM-системі може виникнути у разі, якщо ТОВ «КОД» розвиватиме систему продажів своєї продукції у мережі Інтернет. Що ж до системи адміністративного управління, то підвищення її ефективності було б доцільно запровадити систему електронного документообігу.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КОД»

3.1. Напрями вдосконалення інформаційних систем управління на підприємстві

З метою отримання більшого ефекту, аналітика повинна бути безперервним процесом, що забезпечує постійний збір та обробку даних бізнес-процесів. Для цього компанії використовують різні системи збору даних або так звані корпоративні інформаційно-аналітичні системи, під якими будемо розуміти певну сукупність методів та рішень, що використовуються для створення єдиного інформаційного простору управління та забезпечення діяльності компанії.

Customer Relationship Management, CRM (від англ. управління взаємовідносинами з клієнтами) – це стратегія ведення бізнесу, за якої відносини з клієнтами є пріоритетною позицією у діяльності підприємства, адже основний актив фірми формується завдяки клієнтам [27, с.154]

Завдання CRM – підвищення ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності діяльності фірми за рахунок залучення та утримання прибуткових клієнтів.

Автоматизована CRM-система – інформаційна система, що діє у рамках стратегії CRM, що дозволяє автоматизувати процес взаємодії з клієнтом.

Але впровадження CRM-системи незважаючи на прояви ефектів, що знижують ризики, може створити і нові ризики. В основному проявляються зниження працездатності співробітників на початкових етапах впровадження, незгода з вищим керівництвом та зниження лояльності до нього, опір змінам. Відбувається це через те, що люди не готові прощатися зі старими звичками і не бачать сенсу у навчанні діяти по-новому. У колективі, зазвичай, існує система цінностей і норм, сформована під час тривалої роботи. Змінити цю

систему неможливо лише наказом зверху. Щоб знизити подібні ефекти, керівництво має провести заходи, які готують працівників, бесіди, підійти до вирішення цього питання індивідуально, впливаючи на внутрішні мотиви кожного співробітника [31, с.14].

У наведеній нижче таблиці описані основні ризики, зниження яких спостерігається після впровадження CRM-систем.

Таблиця 3.1 – Зниження ризиків після впровадження CRM-систем

Зміна	Імовірність яких ризиків знизиться
Пошук та застосування нових та найбільш ефективних каналів просування	Споживча цінність не дійшла потенційного клієнта
Проведення сегментації клієнтів	Ризик втратити найбільш прибуткового клієнта
Коригування системи мотивації або розробка нової	Ризик дій співробітників, які йдуть проти спільних цілей компанії
Проведення підготовки, навчання персоналу	Ризик погіршення взаємин із клієнтом; Ризик зниження мотивації працівників
Проведення оптимізації організаційної структури	Ризик погіршення взаємин із клієнтом; Ризик зниження гнучкості компанії
Формування єдиної бази даних, знань	Ризик зіпсувати відносини із клієнтами; Ризик знизити мотивацію співробітників
Планування та прогнозування продажів	Ризик не виконати план з доходів та рентабельності
Автоматизація бізнес-процесів	Ризик зниження ефективності процесів
Автоматизація обробки запитів, формування системи самообслуговування	
Управління ґрунтуючись на клієнтських показниках	Ризик зниження конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Перед CRM-системами ставлять дві основні завдання: підвищення ефективності роботи менеджерів, зростання прибутку. Для вирішення цих завдань системі необхідно мати можливості ведення бази даних, ведення показників для можливості виконання управлінських завдань та планування. З визначення CRM стратегії, головний мотив впровадження CRM-системи –

підвищення прибутку, а не зниження витрат для розрахунку економічної ефективності необхідно визначити:

- 1) Сукупну вартість володіння.
- 2) Норму повернення інвестицій (ROI).
- 3) Прибуток підприємства за допомогою автоматизації.

Розраховані показники економічної ефективності є підставою для прийняття рішення про доцільність та ефективність реалізації процесу впровадження.

Структура всіх витрат на використання CRM складається з одноразових та поточних витрат. До одноразових відносяться всі витрати, пов'язані безпосередньо з використанням системи в компанії, а до поточних - витрати на обслуговування та експлуатацію системи [30].

Витрати на систему складаються:

- 1) Вартість ліцензії.
- 2) Вартість додаткового устаткування.
- 3) Зарплата співробітників, що приймають участь у процесі застосування.
- 4) Витрати на навчання користувачів [32].

Зазвичай під час впровадження таких систем підприємства несуть витрати, пов'язані з послугами сторонніх консультантів з впровадження та витратами на дослідну експлуатацію. У компанії є фахівці, які мають відповідні компетенції з впровадження та налагодження CRM, тому дані витрати відсутні.

Місячна вартість передплати одного користувача ReBPM – 500 грн. На дев'ятох користувачів – 4500 грн/місяць та 54000 грн/рік.

Оскільки зберігання корпоративних даних переноситься в хмару, керівництво ТОВ «КОД» вирішило придбати розтер Zyxel Keenetic GIGA для забезпечення захищеного контуру. У ньому є вбудований FireWall, доступ за розкладом, Інтернет-фільтр, шейпер і контроль доступу до мережі Internet. Говорячи про проактивний захист від зовнішніх і мережевих загроз, слід

зазначити, що шлюз ZyxelKeeneticGiga має відмінний вбудований міжмережевий екран SPI із захистом від DoS-атак, що робить локальний контур достатньо захищеним.

Налаштуванням CRM буде займатися один із співробітників у рамках додаткових та додатково оплачуваних зобов'язань. Більше того, розібравшись самостійно, він повинен буде навчити співробітників грамотного використання рішення таким чином, щоб воно буквально виявилось «продовженням їхніх рук». ТСО розраховується на 1 рік, і на самонавчання, на навчання співробітників та супровід використання відповідальний адміністратор отримуватиме 12903 грн щомісяця (у т.ч. обов'язкові податкові збори).

До поточних витрат при впровадженні системи можна віднести лише зарплату співробітника із супроводу системи. Ця єдина група витрат, яку можна оцінити на даному етапі розробки проекту (також не враховуються витрати на комплектуючі, додаткове обладнання та електроенергію, оскільки вони залежать від майбутнього режиму роботи системи). Усі витрати на систему узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Одноразові витрати на використання CRM в ТОВ «КОД»

Витрати	Позначення	Сума, грн
Вартість системи – витрати на придбання системи	В _с	54000
Додаткове обладнання - роутер Zyxel KeeneticGIGA	В _{до}	8190
Зарплата співробітника, який бере участь у впровадженні -спеціаліст з технічної підтримки	В _{зп}	154836

Джерело: складено автором

Таким чином, витрати визначаються, як

$$З_{\text{е}} = З_{\text{с}} + З_{\text{до}} + З_{\text{зп}} \quad (3.1)$$

$$З_{\text{е}} = 54000 + 8190 + 154836 = 217\,026 \text{ грн.}$$

Слід також відзначити збитки від адаптації до нової системи. Дана величина – непостійна і зменшується з часом, оскільки співробітники звикають до використання системи, проте керівництво заклало річні витрати в розмірі 47000 грн, причому 25000 грн з них - на перший місяць.

Переваги від впровадження CRM-систем умовно можна поділити на дві категорії: обчислювані та приховані. Ефекти, що обчислюються, враховують відомі закономірності, отримані статистичним шляхом.

Приховані переваги (непрямий економічний ефект) виражаються у задоволенні клієнта, що отримується від якісного обслуговування, його бажанні продовжувати співпрацю, приховану рекламу компанії серед знайомих тощо. Основні категорії ефектів від впровадження CRM на рис.3.1.



Рис.3.1 – Ефекти впровадження CRM

Практично неможливо говорити про користь CRM взагалі, у кожному даному випадку свої переваги від її впровадження.

Досвід численних проектів показує, що вирішення навіть базових завдань у галузі автоматизації клієнтського обслуговування на основі ReBPM дозволяє досягти наступних показників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Середньостатистичні показники ефекту від застосування CRM

Показник	Середнє впровадження	Краще впровадження
Збільшення кількості успішних угод	5%	10%
Підвищення прибутковості продажів	15%	20%
Зниження комерційних витрат	30%	35%
Зниження витрат на маркетинг	20%	30%
Підвищення ефективності маркетингових кампаній	5%	7%
Збільшення кількості клієнтів, які обслуговує один менеджер	17%	20%
Зниження витрат на купівлю матеріалів та комплектуючих	4%	6%
Кількість «повторних продажів»	21%	25%
Скорочення циклу продаж	20%	30%
Зниження дебіторської заборгованості	10%	15%

Перелік непрямих джерел економії від застосування в ТОВ «КОД» наступний:

1) Не втрачається інформація про клієнтів, підтримується єдиний реєстр всіх клієнтів, у якому фіксується вся історія взаємодії незалежно від цього, хто і коли з ними спілкувався.

2) Систематизується робота служби маркетингу та продажів. Скорочуються цикли продажів, конкретні маркетингові акції та проекти прив'язуються до реальних доходів з метою оцінки їхньої ефективності.

3) Не губляться дані про клієнтів, що пішли.

4) Є можливість оцінити причини їхньої відмови.

- 5) Виключається дублювання робіт менеджерів.
- 6) Створюється інструмент прогнозування та планування продажів.
- 7) Знаходяться вузькі місця в клієнт-орієнтованих бізнес-процесах, за рахунок чіткішого проходження кожної потенційної угоди по етапах реалізації.
- 8) З'являється інструмент контролю над роботою менеджерів, формуються аналітичні можливості виявлення прихованих закономірностей ведення бізнесу та організації реалізації послуг.

3.2. Можливості автоматизації бізнес-процесів на базі ERP систем

На організаційному рівні необхідним є впровадження на підприємстві інформаційної системи класу ERP. Основні задачі, які має вирішувати ця система, є наступними:

- 1) Оптимізація складських залишків;
- 2) Зменшення необхідної кваліфікації та кількості технічного персоналу для виконання технічних робіт;
- 3) Зменшення часу форс мажорного простою обладнання та підприємства в цілому;
- 4) Забезпечення керівництва своєчасною, узагальненою, достовірною та повною інформацією про виробничі процеси, запаси, поставки та ін.;
- 5) Забезпечення менеджерів, відповідальних за постачання, інформацією, яка необхідна для своєчасного прийняття рішень, а також чіткої організації взаємодії з постачальниками.

На сьогоднішній день є декілька систем класу ERP, які задовольняють перерахованим вище вимогам. Проте не всі з них є оптимальними для малого промислового підприємства, крім того вартість провідних закордонних систем є високою.

Так, у табл. 3.4 представлена узагальнена інформація про вартість інформаційних систем класу ERP, які знаходяться на розгляді у керівництва підприємства.

Таблиця 3.4 – Вартість застосування інформаційних систем класу ERP на малому підприємстві (5-10 робочих місць)

Назва системи	Розробник ПЗ	Орієнтовна вартість на рік ¹ , грн.
BAS ERP	A4 (Україна)	від 100 000
A5.Small Medium Business	A5 Solutions (Україна)	від 60 000
SAP Business ByDesign	SAP (Німеччина)	від 280 000
NetSuite ERP	Oracle (США)	від 450 000

Примітки:

¹ вказана вартість мінімальних (базових) ліцензій

Джерело: складено автором на основі інформації у відкритому доступі [22-25]

За співвідношенням ціна/якість для малого підприємства ТОВ «КОД» найбільш оптимальною можна вважати ERP-систему, яка створена на базі A5 Small Medium Business (A5.SMB). Дана система розрахована на 5 робочих місць.

На даний момент в ТОВ «КОД» розглядається можливість впровадження та практичного застосування наступних модулів системи A5.SMB:

- 1) управління закупівлями;
- 2) управління фінансами;
- 3) управління персоналом та розрахунок заробітної плати;
- 4) бухгалтерський та податковий облік;
- 5) управління документообігом.

Так, у рамках модуля управління закупівлями може бути реалізований наступний функціонал:

- управління закупівельною діяльністю;
- бізнес-процеси складних закупівель;
- контроль умов постачання;

- розширений аналіз та вибір постачальників за цінами та умовами;
- формування повної вартості придбання ТМЦ;
- контроль та аналіз забезпечення потреб у номенклатурі.

Модуль управління фінансами в ТОВ «КОД» матиме такі основні функціональні можливості:

- план рахунків фінансового обліку за міжнародними стандартами;
- шаблони проводок;
- облік кредитів, депозитів та позик;
- ведення платіжного календаря;
- управління поточними платежами;
- маршрути погодження заявок;
- формування платіжних документів на майбутні дати;
- інвентаризація кас та розрахункових рахунків;
- аналітична звітність щодо руху грошових коштів, генератор фінансових звітів.

У модулі управління персоналом та розрахунок заробітної плати може бути автоматизовано облік робочого часу співробітників та всі методики розрахунку заробітної плати, що дозволило б прискорити та гарантувати прозорість даних процесів.

В інформаційній системі від A5.SMB може бути об'єднано роботу інспекторів відділу кадрів, табельників, працівників відділу праці та заробітної плати, бухгалтерів-розрахунків.

В результаті можна оптимізувати процеси роботи з первинними даними та формування табеля обліку робочого часу. Сьогодні інспектори відділу кадрів вносять у систему документи про прийом на роботу, про кадрові переміщення, звільнення, накази про встановлення доплат, зміну графіків роботи, накази на відпустки, накази про роботу у вихідний день та понаднормово. Накази на відрядження оформлюються у системі працівниками канцелярії. Табельники вносять у систему дані про

індивідуальні змінні графіки роботи, а також повідомлення про невиходи. Табель обліку робочого часу автоматично заповнюється на основі цих даних.

Система виключає повторне ручне введення інформації та значно скорочує кількість помилок через людський фактор.

Також система дозволяє вести точний та оперативний щомісячний розрахунок заробітної плати, що нараховується за різними методами – окладом, годинною тарифною ставкою, відрядним способом. Безпомилково розраховуються ПДФО, утримання – виконавчі листи, внески до профспілки, аліменти, а також страхові внески. Потім вона використовується для розрахунку страхових внесків та підготовки даних персоніфікованого обліку.

У модулі бухгалтерський і податковий облік сформовані всі необхідні інструменти для здійснення функцій з бухгалтерського та податкового обліку згідно українських стандартів та нормативів ведення.

В рамках модуля управління документообігом A5.SMB дозволить охопити повний цикл роботи з документами:

- розпізнавання,
- зберігання,
- пошук,
- внесення змін,
- узгодження та ін.

У системі передбачено два варіанти завантаження документа до архіву: ручний (сканування) та автоматичний (з інших облікових систем). Документ автоматично розпізнається за основним написом та завантажується в потрібну папку деревоподібного електронного сховища відповідно до номенклатури виробу. Кожному документу надається набір атрибутів, щоб подальший пошук зайняв не більше.

Таким чином, ми бачимо, що загалом система ERP від A5 здатна охопити практично всі важливі сфери та бізнес-процеси діяльності на підприємстві ТОВ «КОД».

3.3. Рекомендації щодо підвищення стійкості інформаційної системи до зовнішніх викликів

Стрімкі зміни, характерні для сучасного VUCA-світу (і його подальших проявів BANI-світ, SHIVA-мир та TACI-світ), суттєво знизили цінність від використання передбачувальної, предиктивної та нормативної аналітики, яка традиційно використовувалася як основа розробки та прийняття управлінських рішень. Ситуації зовнішнього середовища стали змінюватися з такою швидкістю, що організації, які використовують такого роду аналітику, перестали встигати за ними при розробці та реалізації рішень у відповідь на виклики, що виникають. Так, сформувалася потреба у створенні принципово нової аналітичної концепції, що дозволяє не тільки не відставати у розробці рішень від змін зовнішнього середовища, а й гарантовано забезпечувати організації сталого розвитку.

Концептуальна ідея бізнес-аналізу від початку розробки уточнювалася і вдосконалювалася близько десяти років, доки у 2015 р. не було випущено третю версію Зводу знань з бізнес-аналізу (BABOK – Business Analysis Body of Knowledge), яка продовжує діяти і зараз. Ініціатором його розробки та створення концепції бізнес-аналізу став ІІБА (International Institute of Business Analysis (Міжнародний інститут бізнес-аналізу), який був організований у 2003 р. та офіційно зареєстрований у 2004 р. BABOK – це колективна праця практикуючих професіоналів у галузі бізнес-аналізу з усього світу, основний документ з бізнес-аналізу у якому розкрито його концепцію, сферу знання бізнес-аналізу, компетенцію бізнес-аналітиків, коло завдань, якими вони займаються в організації, а також представлені понад п'ятдесят технік, які найчастіше використовуються для виконання завдань бізнес-аналізу [37]. Цей міжнародний стандарт визнано та використовується в багатьох країнах світу. Зареєстровано та працюють більш ніж 120 відділень ІІБА (International Institute of Business Analysis) по всьому світу [3, с.11].

Актуальність та затребуваність бізнес-аналізу зростає з кожним роком як за кордоном, так і в Україні. Керівники організацій все більше

усвідомлюють особливу цінність бізнес-аналізу у розробці рішень, і тому також зростає потреба у фахівцях у цій галузі. У численних публікаціях про цю професію відзначається дана тенденція – організаціям дедалі більше потрібні аналітики, які вміють розробляти рішення, тобто зростання потреби у бізнес-аналітиках. При цьому виникає проблема, яка особливо гостро проявляється в Україні, – часта відсутність коректного розуміння сутності концепції бізнес-аналізу, його можливостей для бізнесу, кола завдань, якими повинні займатися бізнес-аналітики, рівня та широти їх компетенцій, а також недостатня кількість освітніх програм, які забезпечують підготовку бізнес-аналітиків. Наявність цієї проблеми – багато в чому наслідок ототожнення сутності бізнес-аналізу та комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності. Разом з тим, ці дві концепції мають кардинальні відмінності, які можна виявити при детальному розгляді сутності бізнес-аналізу.

Концепція бізнес-аналізу – це найвищий рівень аналітичної роботи, що реалізує принципово новий підхід до розробки рішень проблем бізнесу – підхід Data Driven Decision Making (DDDM) – інформаційно обґрунтовані рішення (або data driven decisions), які базуються на даних [21]. Реалізувати цей підхід дозволяє концепція бізнес-аналізу, яка ґрунтується на сукупності шести його базових понять – зміна, вирішення, цінність, зацікавлені сторони, потреби, контекст та опис взаємозв'язків між ними. Важливо, що зв'язки мають всі елементи концептуальної моделі. Це означає, що при розробці рішення необхідно працювати не тільки обов'язково з кожним елементом, але й зміна в будь-якому компоненті вимагає також обов'язкового повторного розгляду всіх елементів для коригування наявної інформації.

В умовах мінливого та непередбачуваного VUCA-світу саме однаково глибока та детальна робота, обов'язково з кожним із цих понять, у сукупності дозволяє отримати дійсно найкращий результат (найбільшу цінність) при розробці рішення. При цьому якщо в процесі розробки рішення «забути» про якесь із перерахованих базових понять або «пропрацювати» його недостатньо глибоко, то якість розробленого рішення дуже постраждає. Тому

до процесу робіт з бізнес-аналізу не можна підходити формально або завжди діяти за незмінними шаблонами, інакше розроблене рішення не виправдає очікувань за своєю цінністю. Саме сукупність шести перерахованих базових понять бізнес-аналізу дозволяє підійти до вирішення проблеми системно та концептуально, у буквальному значенні «бачити все» та розробляти рішення на основі даних (data-driven) [34].

Тобто бізнес-аналіз допомагає вирішувати завдання, пов'язані із змінами у бізнесі, у тому числі включає: виявлення очікувань та потреб зацікавлених сторін; збір вимог та роботу з ними; аналіз ситуації; розробку рішень на основі підходу data driven; оцінку можливостей організації під час реалізації рішення; оцінку ризиків, пов'язаних із зацікавленими сторонами, реалізацією рішень, що проводяться змінами; розробку поточних та цільових моделей бізнес-процесів та ін.

Працюючи в рамках концептуальної моделі, бізнес-аналітик повинен вміти доречно застосовувати все різноманіття існуючих технік (методик) аналізу та управління. Бізнес-аналіз об'єднує і корисно використовує всі раніше розроблені і «розрізнено» застосовувані техніки управління та аналізу, крім цього, застосовує нові гнучкі практики роботи над проектами (а вся діяльність аналітика – це проектна робота, оскільки кожне рішення завжди має містити новизну). Також використовує цифрові технології, можливості інтелектуального аналізу даних та ін. Крім цього, бізнес-аналіз має визнану цінність, підтверджену міжнародною сертифікацією в сферах: кібербезпека, розробка продукту, agile, аналітика бізнес-даних.

Можна навести лише окремі приклади технік, які використовуються бізнес-аналітиками: техніки аналізу контексту та виявлення причин проблеми (наприклад, аналіз першопричин, аналіз документів, модель Canvas та ін.); техніки аналізу та моделювання процесів (наприклад, діаграми потоків даних, аналіз процесів, моделювання процесів та ін.); роботи з зацікавленими сторонами та вимогами (карта зацікавлених сторін, опитування та анкетування, користувальницькі історії, варіанти використання та сценарії,

пріоритизація та ін.); техніки розробки та оцінки рішення (метрики та KPI, збалансована система показників, викладені уроки, техніки оцінки проекту та ін.) [40].

У ВАВОК наведено опис п'ятдесяти найбільш застосовуваних технік, якими користуються бізнес-аналітики. При цьому більшість технік з цього списку є сукупністю технік, а не однією. Так, техніка «Аналіз першопричин» включає діаграму Ісікави, «п'ять чому», а техніка «Оцінка» - це сукупність всіх існуючих способів оцінки вартості проекту та технік оцінки його тривалості. Тобто тільки ця техніка включає, по суті, не тільки всі аналітичні інструменти інвестиційного аналізу, а й техніки оцінки тривалості робіт за проектом. Це характеризує значний обсяг знань, якими повинні мати бізнес-аналітики для якісного виконання своєї роботи.

Одним із проявів гнучкості та цінності роботи бізнес-аналітика є те, що для роботи над кожною конкретною проблемою чи можливістю він самостійно вибирає найбільш відповідну для цієї роботи сукупність технік. Є найкращі практики застосування сукупності технік (які необхідно вивчити, «взяти» з них те, що матиме цінність у даному конкретному випадку, але не «абсолютно» копіювати, не вивчивши контекст), але єдиного «стандартного» та уніфікованого набору технік для будь-якого випадку немає. Більше того, якщо завжди використовувати лише один «набір» технік для вирішення будь-якої проблеми, то це завдасть шкоди якості вирішення, оскільки будь-яка проблема має свої особливості, які необхідно враховувати, має різний контекст, у якому вона виникла, а отже, і набір інструментів (технік) для дослідження має бути різним. З одного боку, кожна техніка вибирається на основі найбільшої цінності її застосування саме для цього завдання (проблеми). З іншого боку, немає необхідності використовувати техніку, якщо результати від її використання «дублюють» результати, отримані від застосування інших технік, або не приносять додаткової користі, яка дозволить підвищити цінність під час аналізу контексту та розробки рішення.

Істотну шкоду вирішенню може завдати ситуація, якщо бізнес-аналітик не володіє необхідним обсягом знань у галузі технік. Це не дозволить йому вибирати ті техніки, які найкраще підійдуть для вирішення даної проблеми, а використовуватиметься тільки їхній «вузький набір»: наприклад, завжди застосовуються лише SWOT-аналіз, мозковий штурм та експертні оцінки замість того, щоб використовувати безліч інших технік, що дозволяють більш детально та точно досліджувати контекст, обґрунтовано виявляти причини виникнення проблеми, а не будувати гіпотези, що ґрунтуються лише на думці експертів та «загальному» аналізі бізнес-ситуації. Це ж повною мірою стосується і правильного розуміння сутності ведення робіт з бізнес-аналізу відповідно до його концептуальної моделі.

Концепція бізнес-аналізу також включає шість областей знань, що базуються на визначальних та унікальних компетенціях бізнес-аналітика. Узагальнено їх можна описати так:

- планування та моніторинг – планування самого процесу робіт з бізнес-аналізу. Планування передбачає формування плану дій, робіт з бізнес-аналізу, опис конкретних завдань, пов'язаних з даною проблемою (ініціативою, проектом), вибір технік, що використовуються під час проведення тих чи інших робіт з бізнес-аналізу (вони в процесі роботи можуть змінитися або доповнитись) та ін. Ця область містить багато аналогії з плануванням проекту, оскільки, як зазначено раніше, робота з бізнес-аналізу – це проект;

- виявлення та співробітництво – це виявлення та робота із зацікавленими сторонами. Включає опис завдань щодо виявлення зацікавлених сторін при розробці рішення, отримання інформації від них або з інших джерел, підтвердження результатів виявлення інформації, передачу інформації зацікавленим сторонам. Робота має багато спільного з роботою проектного менеджера з деякими особливостями, притаманними бізнес-аналізу;

– управління життєвим циклом вимог – це опис основних та важливих з погляду бізнес-аналізу завдань та видів робіт у галузі управління та підтримки вимог, що включає розробку вимог до вирішення та роботу з ними протягом усієї роботи над проблемою від початку до її закінчення, опис процесу досягнення погодження між вимогами зацікавлених сторін та вимогами до вирішення під час роботи над проектом;

– аналіз стратегії – розробка рішень для розвитку організації. Ця область описує роботу бізнес-аналітика стратегічної спрямованості щодо використання можливостей організації для подальшого розвитку. Аналіз стратегії зосереджений на співпраці зі стейкхолдерами, виявленні в результаті цього бізнес-потреб стратегічної спрямованості, визначенні параметрів майбутнього та перехідного станів для задоволення цих бізнес-потреб. Досягнення бажаних майбутніх станів має дозволити задовольнити стратегічні бізнес-потреби у певному контексті з урахуванням наявних обмежень та забезпечити сталий розвиток організації;

– аналіз вимог та визначення дизайну – це розробка та детальний опис сутності розробленого рішення. Вона включає опис завдань щодо формування, структурування та систематизації вимог (документування, моделювання, специфікація, верифікація, валідація, визначення архітектури вимог), визначення варіантів рішення (їх опис – дизайн), що відповідають потребам бізнесу, та очікуваної потенційної цінності по кожному варіанту рішення;

– оцінка рішення – у цій галузі описані завдання щодо оцінки цінності (ефективності, користі) рішення: його цінності для організації та зацікавлених сторін та рекомендації щодо усунення перешкод чи обмежень, що не дозволяють повною мірою реалізувати цю цінність. Як правило, для оцінки цінності рішення розробляють показники KPI, що дозволяють проводити моніторинг його результатів та переконатися, що рішення справді дозволило досягти всіх очікуваних цілей.

Бізнес-аналіз дозволяє розробляти гарантовано найкращі рішення, забезпечуючи можливість проводити зміни у бізнесі. Розробляти справді найкращі рішення дозволяє застосування підходу Data-driven, який став альтернативою підходу HiPPO (Highest Paid Person's Opinion) – прийняття рішень на основі думки та досвіду керівництва на експертних оцінках, який вже застарів. Проблема підходу HiPPO – керівник не може бути компетентним та об'єктивним у всіх питаннях, знати всі особливості та тонкощі контексту, у якому виникла проблема.

Data-driven підхід припускає, що на етапі розробки рішення має бути повне розуміння, на що це рішення вплине, кого і як торкнеться, що потрібно буде змінити в процесі його реалізації, якого результату можна досягти в результаті. Це значно підвищує можливості успішного розвитку бізнесу та отримання переваг перед конкурентами. Нині цьому підході будується успішна тактика і стратегія управління у світі.

Аналіз сутності концепції бізнес-аналізу дозволяє зробити висновок, що вона має кардинальні відмінності від загальновідомої концепції комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності.

Проведення робіт з бізнес-аналізу, що вимагає не тільки наявності значного обсягу знань, а й постійного їх розвитку та розширення, повною мірою відображає вимогу VUCA-світу – постійне навчання, щоб рівень компетенцій фахівця дозволяв протистояти його викликам. Це стосується й отримання знань із суміжних областей, а крім цього, бізнес-аналітик повинен відстежувати нові тренди, вивчати їх, і корисно застосовувати у своїй роботі. Так, нещодавня поява штучного інтелекту вже використовується бізнес-аналітиками під час аналізу проблем, розробки рішення.

ВИСНОВКИ

Інформаційна складова є головною сполучною ланкою між керованою і керуючою системою підприємства. Деякі автори розуміють інформаційні системи як сукупність механізмів, що забезпечують повне здійснення інформаційного процесу, тобто організаційно-технічну систему, яка призначена для виконання інформаційно-обчислювальних робіт або надання інформаційно-обчислювальних послуг, що задовольняють потреби системи управління і її користувачів – управлінського персоналу, зовнішніх користувачів (інвесторів, постачальників, покупців) шляхом використання та / або створення інформаційних продуктів

Інформаційні системи (ІС) на фізичному рівні можуть вважатися формою реалізації інформаційних технологій і трактуватися як «засоби, за допомогою яких організації і люди, застосовуючи відповідні для цього технології, збирають, обробляють, зберігають, використовують та розподіляють інформацію. ІС повинна підтримувати всі етапи інформаційного процесу. В результаті на концептуальному рівні така система буде організацією інформаційного забезпечення компанії або ланцюга поставок, тобто є концептуальною схемою руху інформації в рамках системи безвідносно її автоматизації.

Інформаційні системи управління (ІСУ) є важливим елементом сучасного підприємства, що забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень. Вони класифікуються за функціональним призначенням, рівнем інтеграції та типом обробки даних.

Використання ІСУ дозволяє підприємствам підвищити продуктивність, автоматизувати бізнес-процеси, оптимізувати витрати та отримувати конкурентні переваги.

Інформаційно-аналітична система (ІАС) являє собою сучасну систему збору, систематизації та аналізу даних, призначену для прийняття

стратегічних, тактичних та оперативних рішень. На даний момент існує значна кількість різних типів ІАС, які можуть вирішувати різноманітні управлінські завдання підприємств та організацій.

Роль сучасних ІАС у діяльності організацій може полягати в наступному: забезпечення доступу співробітників підприємства до юридичної, економічної, фінансової та іншої інформації, необхідної для прийняття рішень; автоматичний збір та сортування великих масивів даних; підвищення продуктивності праці; підвищення якості ухвалення рішень; спрощення комунікації між співробітниками та підрозділами компанії; аналіз даних, що надійшли за обраний період часу відповідно до встановлених користувачем критеріїв та ін.

Сучасне бізнес-середовище ставить нові виклики перед підприємствами, такі як динамічні зміни ринкових умов, зростаючі вимоги клієнтів, цифровізація економіки, що підвищує важливість впровадження адаптивних і гнучких ІСУ та ІАС.

ТОВ «КОД» є мікропідприємством, що займається наданням поліграфічних послуг. Воно використовує декілька інформаційних систем для підтримки своєї операційної діяльності, таких як управління замовленнями, фінансовий облік, складський облік та управління виробничими процесами.

Конкурентне середовище ТОВ «КОД» характеризується наявністю сильних гравців із чіткими конкурентними перевагами. Проте кожен із них має слабкі сторони, які створюють можливості для розвитку нових компаній. Особлива увага на ТОВ «КОД» приділяється розвитку партнерських відносин із клієнтами та пропозиції індивідуалізованих рішень. Але для успішної конкуренції ТОВ «КОД» слід зосередитися на впровадженні сучасних технологій, розширенні спектру послуг та оптимізації витрат.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «КОД» за 2021-2023 роки свідчить про стабільний розвиток підприємства з низкою позитивних тенденцій, а також окремими аспектами, що потребують уваги.

Основним досягненням є зростання чистого доходу від реалізації продукції. Це свідчить про зростання обсягів діяльності підприємства, розширення ринків збуту або ефективну маркетингову політику. Водночас збільшення собівартості (+23,2%) і інших витрат (+38,8%) вказує на необхідність подальшої оптимізації витратної частини, аби забезпечити стабільне зростання рентабельності.

Позитивною динамікою є зростання власного капіталу, який за три роки збільшився майже вдвічі. Це вказує на зміцнення фінансової стійкості та незалежності підприємства. Водночас зростання поточних зобов'язань на 34,9% у 2023 році може свідчити про необхідність залучення додаткових ресурсів для підтримки операційної діяльності.

Підприємство демонструє стабільне збільшення прибутковості. У 2023 році чистий прибуток зріс на 30,6%, досягнувши 305,0 тис. грн. Це свідчить про ефективну реалізацію бізнес-планів та управління виробничими процесами. Водночас зростання запасів може вказувати на накопичення ресурсів для збільшення обсягів виробництва або реалізації, що відкриває перспективи подальшого розвитку.

Ліквідність підприємства перебуває на задовільному рівні, про що свідчить коефіцієнт покриття, який значно перевищує критичний мінімум. Проте зниження швидкої та абсолютної ліквідності вказує на ризики недостатньої кількості грошових коштів для оперативного виконання фінансових зобов'язань. Це потребує підвищеної уваги до управління грошовими потоками та оборотними активами.

Загалом фінансово-економічний стан ТОВ «КОД» можна охарактеризувати як задовільний із позитивною динамікою розвитку. Для підтримання цієї тенденції підприємству варто зосередитися на таких

аспектах: оптимізація витрат, управління дебіторською заборгованістю, ефективне використання запасів та посилення контролю за ліквідністю. Це дозволить підвищити фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності існуючих ІСУ показала, що вони забезпечують базові потреби підприємства ТОВ «КОД» лише у сферах управління персоналом та бухгалтерського обліку. Проте навіть ці системи мають обмеження в контексті масштабованості, інтеграції даних та аналітичних можливостей.

Виклики сучасного бізнес-середовища, такі як нестабільність економічної ситуації, конкурентний тиск та потреба в діджиталізації, висувають додаткові вимоги до ІСУ підприємства. Правильно підібрана та налаштована ІАС, що містить у собі нові підходи, методи та алгоритми, дозволяє в режимі онлайн відстежувати всі можливі фактори, що впливають на фінансову систему підприємства, здійснювати прогнозування та виробляти зважені управлінські рішення. У результаті це підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку, його можливості та перспективи, а, отже, і прибуток, який ця компанія буде здатна витягти з наявних ресурсів.

ТОВ «КОД» демонструє готовність до змін та вдосконалення своїх бізнес-процесів у відповідь на сучасні виклики. Використання ІСУ є важливим елементом його стратегії розвитку. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємству необхідно інвестувати в інноваційні технології, які підвищують ефективність роботи, оптимізують витрати та дозволяють адаптуватися до динамічних умов ринку.

У перспективі ТОВ «КОД» має всі можливості для побудови сучасної ІСУ, яка забезпечить стабільне зростання та розвиток. З метою підвищення стійкості до зовнішніх викликів рекомендується впровадження

автоматизованих систем управління ризиками та захисту даних, що дозволить мінімізувати ризики кібератак та втрати інформації.

Для підвищення ефективності управлінської роботи підприємства ТОВ «КОД» пропонується:

- 1) запровадити CRM-систему вітчизняного виробника (Key CRM) для автоматизації клієнтського обслуговування, що матиме як обчислювані, так приховані переваги (необхідно у випадку розвитку систему продажів продукції в мережі Інтернет);
- 2) запровадити ERP-систему, яка створена на базі A5 Small Medium Business з метою автоматизації основних бізнес-процесів;
- 3) розглянути можливість впровадження в управлінській сфері нових технологій, таких як штучний інтелект та Big Data для аналізу даних і прогнозування;
- 4) розглянути можливість запровадження системи електронного документообігу та/або використання хмарних рішень для зберігання і доступу до даних;
- 5) провести інтеграцію існуючих систем управління в єдину платформу для підвищення гнучкості та оперативності прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонін О. Про долю українського книговидання: реальність і перспективи. *Вісник книжкової палати України*. 2020. № 9. С. 10–15. URL: <http://visnyk.ukrbook.net/article/view/218269> (дата звернення: 27.10.2024).
2. Безус А.М., Безус П.І., Шевчун Н.Б. Особливості впровадження інформаційних технологій в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/78.pdf (дата звернення: 05.10.2024).
3. Бруханський Руслан, Спільник Ірина. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 1-2. С. 7-21.
4. Буряк С. Книговидавнича діяльність сучасної України: стан, тенденції та перспективи розвитку. *Вісник книжкової палати України*. 2021. № 1. С.10–21. URL: <http://visnyk.ukrbook.net/article/view/255741> (дата звернення: 22.10.2024).
5. Випуск книжкової продукції України. Офіційний вебсайт Книжкової палати України. URL: http://www.ukrbook.net/statistika_.html#neperiod (дата звернення: 24.10.2024).
6. Вікулова А.О., Савчук В.В. Перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 27–32.
7. Впровадження систем автоматизації. URL : <http://www.adandzo.com/consulting/85/> (дата звернення: 04.10.2024).
8. Дзуліт З.П., Завербний А.С, Романюк А.О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/7.pdf (дата звернення: 08.10.2024).

9. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.10.2024).
10. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 3–8.
11. Дурняк Б.В., Штангрет А.М., Мартинів В.В. Стан і тенденції розвитку підприємництва у видавничо-поліграфічній галузі. *Наукові записки*. 2008. № 2 (14). С. 77–82.
12. Карачарова К.А., Наливайко Л.В. Сутність та особливості управління фінансовим станом підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка". 2020. Т. 23. № 2. С. 126-130.
13. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей І Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції* / Ред. колегія О.С. Волошкіна та ін. Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.
14. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2014. 680с.
15. Колещук О.Я. Моделі формування розвитку інноваційної діяльності. *Економічний вісник*. 2019. № 1. С.86-95.
16. Конопльова І.А., Хохлова О.А., Денисов А.В. Інформаційні технології: навч. посібник. 3-е вид. К.: Проспект, 2014. 328 с.
17. Константінов С.М., Пономаренко Ю.Л. Інформаційні технології управління сучасними підприємствами: навч. посібник. У 2 т. / За ред. д.т.н., проф. Л. А. Пономаренка. Львів: Українська академія друкарства, 2010. Т. 1. 368 с.

18. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Харків: Фактор, 2020. 784 с.
19. Мартиненко І.А. Аналіз фінансового стану підприємства. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76445> (дата звернення: 30.10.2024).
20. Нестеренко С.А., Мартинова Л.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками господарської діяльності підприємств зернопродуктового під комплексу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 1(36). С. 253-262.
21. Остервальдер О., Піньє І. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора. Київ: Альпіна Паблішер Україна. 2020. 288 с.
22. Офіційний веб-сайт компанії А4. URL: <https://a4.com.ua/bas-erp-ua/> (дата звернення: 27.11.2024).
23. Офіційний веб-сайт компанії А5. URL: <https://a5erp.solutions/slider/a5-smb/> (дата звернення: 27.11.2024).
24. Офіційний веб-сайт компанії Redress Compliance. URL: <https://redresscompliance.com/uncovering-the-truth-about-netsuite-pricing-in-2023/> (дата звернення: 27.11.2024).
25. Офіційний веб-сайт компанії SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/business-bydesign/pricing.html> (дата звернення: 27.11.2024).
26. Палига Є.М., Босак І.П. Сучасні тенденції функціонування підприємств видавничо-поліграфічної галузі та альтернативи їх розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 285–290.
27. Погорелов С.М. Особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр.* 2018. № 19 (1295). С. 151–155.

28. Селіверстова Л.С., Скрипник О.В. Фінансовий аналіз: Навчально-методичний посібник; За ред. С.М. Безрутенка. К.: ЦУЛ, 2020. 274 с.
29. Сіленко А.О. Роль інформаційних технологій в управлінні URL:: http://app.nuoua.od.ua/archive/70_2022/19.pdf (дата звернення: 11.10.2024).
30. Фіщук В., Матюшко В, Чернів Є., Юрчак О., Лаврик Я ., Амелін А. Україна 2030 Е-країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-4> (дата звернення: 25.10.2024).
31. Хаустова В.Є., Решетняк О.І., Хаустов М.М. Перспективні напрямки розвитку ІТ сфери в світі. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 3–19.
32. Чеботарьов О.О. Формування інноваційних пріоритетів в системі виробничого менеджменту в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1316/1326> (дата звернення: 10.10.2024).
33. Черноіванова Г.С. Інформаційне забезпечення в системі управління інноваційною складовою підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 31.С. 58-61.
34. Чкан А.С., Гостева Ю.А. Сутність аналітичної роботи та інструменти бізнес-аналітики в управлінській діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (03). 2016. С. 155-158.
35. Чобіток В.І., Шелест Т.М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. № 2 (48). 2021. С. 169-180.
36. Швайка Л.А., Сеньківський В.М., Мельников О.В. Економічний розвиток видавничо-поліграфічної галузі України: дослідження сутності, показників, факторів і результатів. *Наукові записки*. 2012. № 4(41). С. 95–102.
37. Global Standards of the Business Analysis Profession. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide) URL:

<https://www.iiba.org/career-resources/a-business-analysis-professionals-foundation-for-success/babok/> (дата звернення: 28.10.2024).

38. Locker, Kitty O., Kaczmarek, Stephen Kyo. Business communication: Building critical skills. McGraw-Hill Education, 2014.

39. Ma L., Sun B. Machine learning and AI in marketing – connecting computing power to human insights. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. Vol. 37. No. 3. P. 481–504. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.04.005> (дата звернення: 21.10.2024).

40. Paul D., Yeates D., Cadle J., Business Analysis. 2nd Edition. 2010. URL: <https://repository.unikom.ac.id/48164/1/BCS.Business.Analysis.2nd.Edition.1906124612.pdf> (дата звернення: 28.10.2024).

41. The role of internet marketing in the strategy of forming entrepreneurial activity / N. Butenko et al. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. No. 01s. P. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.9> (дата звернення: 21.10.2024).

42. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-advertising/worldwide#ad-spending> (дата звернення: 20.10.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Базові поняття концептуальної моделі бізнес-аналізу та їх характеристика

Концепт	Характеристика
Зміна (Change)	навмисна, контрольована (керована) трансформація («controlled transformations of an organization») (покращення) у відповідь на виявлену (незадоволену) потребу з метою підвищення продуктивності організації.
Потреба (Need)	прагнення зацікавленої сторони до отримання будь-яких благ, які мають для неї певною цінністю. Потреба, по суті, це проблема або можливість, якою необхідно зайнятися.
Рішення (Solution)	певний спосіб задоволення однієї або кількох потреб у деякому контексті. Рішення задовольняє потребу шляхом ліквідації проблеми, яка стоїть перед зацікавленими сторонами.
Зацікавлена сторона (Stakeholder)	людина чи група, що мають відношення до змін, до потреб або до вирішення. Тобто вони зацікавлені у проведенні змін, можуть бути порушені змінами, мають відношення до потреб або їх вирішення. З ними бізнес-аналітик буде взаємодіяти безпосередньо або опосередковано.
Цінність (Value) (вартість, значимість)	корисність чогось для зацікавлених сторін у певному контексті. Цінність розглядається як складова частина потреби, свою чергу, потреба повинна забезпечити потенційну цінність. Цінності можуть бути матеріальними чи нематеріальними. Їх, наприклад, можна виміряти: збільшення продажів, зниженням ризиків, підвищенням можливостей, покращенням продуктивності тощо.
Контекст (Context)	обставини, що впливають або на які впливають. Обставини забезпечують розуміння змін. Можна сказати, що контекст – це все, що стосується змін, які відбуваються у довкіллі. Тобто це поєднання внутрішніх та/або зовнішніх факторів та умов, які можуть вплинути будь-які аспекти діяльності організації. Контекст може також включати культуру, інфраструктуру, відносини та інші галузі, що мають відношення до бізнес-змін.

Додаток Б

Ключові поняття бізнес-аналізу та їх характеристика

Ключове поняття	Характеристика
Вимога (Requirement)	прийнятне для практичної реалізації уявлення потреби зацікавлених сторін. Ключовим в описі вимоги є визначення того, яка цінність може бути отримана, якщо вимогу буде реалізовано.
Дизайн (Design)	формальний опис істотних у контексті вирішуваного завдання аспектів конкретного вирішення чи його складових частин. Можна сказати, що рішення відповідає на запитання "що потрібно зробити?", щоб задовольнити потребу, а дизайн відповідає питанням «як саме це зробити?».
План (Plan)	це програма виконання чогось або досягнення певної цілі. План містить сукупність подій, залежність між ними, очікувану послідовність виконання, результати, необхідні ресурси та зацікавлені сторони.
Ризик (Risk)	наслідок впливу невизначеності для досягнення поставленої мети. При проведенні бізнес-аналізу ризиком будуть проблеми, що володіють деякою ймовірністю виникнення в майбутньому, наприклад, при реалізації обраного рішення.

Фінансова звітність підприємства ТОВ «КОД»

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	ТОВ "КОД"	Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРПОУ	13742074		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КАТОТТГ	1	UA350402100100193	55
Вид економічної діяльності	Друкування іншої продукції	за КОПФГ	120		
Середня кількість працівників, осіб	16	за КВЕД	18.12		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця 50 РОКІВ ЖОВТНЯ, буд. 7А, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25009				322326

на 1. Баланс на 31 грудня 2021 р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	156,1	569,6
первісна вартість	1011	1 180,3	2 043,3
знос	1012	(1 024,2)	(1 473,7)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	156,1	569,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	587,6	657,1
Поточна дебіторська заборгованість	1155	226,7	480,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	47,3	-143,0
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	861,6	994,4
Баланс	1300	1 017,7	1 564,0

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	238,4	260,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	219,4	219,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	457,8	479,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	300,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	439,3	660,3
розрахунками з бюджетом	1620	85,1	84,5
розрахунками зі страхування	1625	11,6	10,7
розрахунками з оплати праці	1630	23,9	28,7
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	559,9	1 084,2
Баланс	1900	1 017,7	1 564,0

Продовження додатку В

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 320,3	5 184,3
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	5 320,3	5 184,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 121,5)	(4 348,8)
Інші витрати	2165	(-)	(568,0)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(5 121,5)	(4 916,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	198,8	267,5
Податок на прибуток	2300	(35,8)	(48,1)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	163,0	219,4

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Лисенко
Віктор
Федорович
ЕП Сергач
Валентина
Григорівна

Лисенко Віктор Федорович

(ініціали, прізвище)

Сергач Валентина Григорівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження додатку В

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОД"	Дата(рік, місяць, число)	2023	01	01
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРПОУ	13742074		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	1	UA350402100100193	55
Вид економічної діяльності	Друківництво іншої продукції	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	14	за КВЕД	18.12		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Соборна, буд. 7А, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25009, Україна		322326		

на 1. Баланс на 31 грудня 2022 р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	569,6	79,8
первісна вартість	1011	2 043,3	1 234,1
знос	1012	(1 473,7)	(1 154,3)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	569,6	79,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	657,1	363,5
Поточна дебіторська заборгованість	1155	480,3	417,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	-143,0	103,1
Інші оборотні активи	1190	-	1,3
Усього за розділом II	1195	994,4	885,2
Баланс	1300	1 564,0	965,0

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	260,4	0,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	219,4	697,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	479,8	697,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	300,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	660,3	174,5
розрахунками з бюджетом	1620	84,5	77,8
розрахунками зі страхування	1625	10,7	4,8
розрахунками з оплати праці	1630	28,7	10,3
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	1 084,2	267,4
Баланс	1900	1 564,0	965,0

Продовження додатку В

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 142,2	5 320,3
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	5 142,2	5 320,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 012,6)	(5 121,5)
Інші витрати	2165	(844,9)	(-)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(4 857,5)	(5 121,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	284,7	198,8
Податок на прибуток	2300	(51,2)	(35,8)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	233,5	163,0

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП Лисенко
Віктор
Федорович
ЕП Чабанова
Вікторія
Григорівна

Лисенко Віктор Федорович

(ініціали, прізвище)

Чабанова Вікторія Григорівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження додатку В

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата(рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОД"	за ЄДРПОУ	2024 01 01
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за КАТОТТГ 1	13742074
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA350402100100193
Вид економічної діяльності Друкування іншої продукції	за КВЕД	55
Середня кількість працівників, осіб 11		240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		18.12
Адреса, телефон вулиця Соборна, буд. 7А, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25009, Україна		0667986120

на **1. Баланс на** **31 грудня 2023** **р.** **Форма № 1-мс** Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	79,8	293,2
первісна вартість	1011	1 234,1	1 505,0
знос	1012	(1 154,3)	(1 211,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	79,8	293,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	363,5	705,0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	417,3	318,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	103,1	33,3
Інші оборотні активи	1190	1,3	12,5
Усього за розділом II	1195	885,2	1 069,5
Баланс	1300	965,0	1 362,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	0,1	0,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	697,5	1 001,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	697,6	1 002,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	174,5	196,4
розрахунками з бюджетом	1620	77,8	70,1
розрахунками зі страхування	1625	4,8	4,0
розрахунками з оплати праці	1630	10,3	14,7
Інші поточні зобов'язання	1690	-	75,5
Усього за розділом III	1695	267,4	360,7
Баланс	1900	965,0	1 362,7

Продовження додатку В

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2023Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 487,9	5 142,2
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	6 487,9	5 142,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 943,4)	(4 012,6)
Інші витрати	2165	(1 172,5)	(844,9)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(6 115,9)	(4 857,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	372,0	284,7
Податок на прибуток	2300	(67,0)	(51,2)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	305,0	233,5

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП РОХМАН
МАРІЯ
ВАСИЛІВНА
ЕП ЧАБАНОВА
Вікторія
Григорівна

РОХМАН МАРІЯ ВАСИЛІВНА

(ініціали, прізвище)

ЧАБАНОВА Вікторія Григорівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад