

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та**  
**інфраструктури**  
Кафедра бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу

**РОМАНОВСЬКИЙ Володимир Олексійович**

**Система інформаційно-аналітичного забезпечення**  
**управління діяльністю підприємства/ System of**  
**information and analytical support of enterprise activity**  
**management**

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування  
освітньо-професійна програма – Бізнес-аналітика та управління інноваційними  
системами

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
ОБАмнв-22  
В. О. Романовський

---

Науковий керівник:  
д.е.н., професор Н. П. Чорна

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Р. Ф. Бруханський

**ТЕРНОПІЛЬ – 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Інформація як головне джерело підтримки управлінської діяльності.....	7
1.2. Особливості аналітичного забезпечення управлінської діяльності.....	19
1.3. Система інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «Еско-Північ».....	37
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства ТзОВ «Еско-Північ»...	37
2.2. Діагностика інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності ТзОВ «Еско-Північ».....	54
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «Еско-Північ».....	65
3.1. Проблематика інформаційно-аналітичної системи ТзОВ «Еско- Північ».....	65
3.2. Перспективні напрями удосконалення формування інформаційно- аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства.....	71
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

## ВСТУП

У епоху інформаційних технологій основою розвитку підприємства є його здатність відповідати вимогам ринку, оперативно реагувати на умови ведення бізнесу, що змінюються, а також задовольняти потреби свого клієнта. Розвиток науково-технічного прогресу дозволяє організації приймати управлінські рішення в оперативному режимі. Прискорення даного процесу відбувається завдяки великій кількості доступної інформації, але інформація – це лише ресурс, а для того, щоб цей ресурс використовувати, підприємству необхідна наявність інформаційно-аналітичної системи. Саме останніми роками інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності підприємства стало ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з цією тенденцією зростає актуальність дослідження основних напрямів щодо вдосконалення обробки та аналізу інформації.

**Актуальність теми** полягає в тому, що тримання та обробка інформації не є метою діяльності будь-якого підприємства, але саме інформаційно-аналітична система забезпечує досягнення цілей компанії шляхом доставки до користувачів організованої, структурованої та своєчасної інформації. Особливістю підприємства у аспекті інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності у тому, що одна юридична особа має розгалужену мережу філій, що перебувають, зазвичай, далекому відстані друг від друга. Ця особливість неспроможна впливати на інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності. У зв'язку з цим удосконалення даної системи з урахуванням особливостей досліджуваної галузі є актуальним завданням.

Традиційні шляхи вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності полягають, як правило, в автоматизації документообігу компанії, а також впровадженні ERP-систем. Саме тому методи вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємств потребують відповідних досліджень.

Різним аспектам проблематики дослідження присвячені праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Найбільш вагомий внесок у дослідження теорії і практики інформаційно-аналітичної діяльності на рівні підприємств зробили такі науковці, як: Н. Валькова, В. Галіцин, В. Лазарєв, Д. Ланде, П. Лун, О. Ляшенко, О. Матвієнко, З. Партико, Г. Почепцов, Е. Тофлер, А. Устенко, Е. Ющук та ін. Окремі питання, які пов'язані з інформаційно-аналітичними процесами на підприємствах, вивчали: В. Вернадський, Д. Вессет, Н. Вінер, В. Глушков, Б. Евелсон, Р. Коуз, Ю. Курносов, М. Портер, Дж. Стігліц, К. Фляйшер, К. Шенон, Р. Ямароне та ін. Проблема експортно-імпортової діяльності підприємств харчової промисловості України присвячені праці таких вчених, як: Л. Дейнеко, С. Петруха, Ю. Ушкаренко, Е. Шелудько та ін.

Беручи до уваги значний науковий внесок вчених, доцільно зауважити, що не в повній мірі вирішені наступні проблеми, зокрема: наявність малої кількості прикладних рішень для підприємств енергетичної промисловості, відсутність орієнтації інформаційно-аналітичних систем на вітчизняні компанії, тощо.

Неповнота конкретних наукових напрацювань у цій сфері та критична потреба для відповідних суб'єктів господарювання у науковому обґрунтуванні та практичних розробках щодо організації інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності зумовили актуальність теми даної роботи.

**Використані теоретичні і законодавчо-нормативні джерела:** наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених, в яких висвітлюються теоретичні та методологічні засади інформаційного забезпечення діяльності підприємств, законодавчі й нормативні акти України, офіційні дані Держслужби статистики України, аналітичні записки, звіти та огляди ринків провідних світових маркетингових компаній, дані звітностей підприємств газотранспортної промисловості, опитування керівників підприємств, особисті аналітичні розрахунки.

**Об'єктом дослідження** інформаційно-аналітична діяльність ТзОВ «Еско-Північ».

**Предметом дослідження** інформаційно-аналітичне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТзОВ «Еско-Північ».

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичного інструментарію побудови і функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств енергетичної промисловості.

**Завдання, що ставляться в роботі:**

- визначити сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності;
- розглянути шляхи вдосконалення інформаційно-аналітичної системи на підприємстві;
- дослідити стан інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансовий стан ТзОВ «Еско-Північ»;
- виявити основні недоліки в інформаційно-аналітичному забезпеченні ТзОВ «Еско-Північ»;
- розробити рекомендації щодо оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності ТзОВ «Еско-Північ».

**Наукова новизна** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і наданні практичних рекомендацій щодо розробки системи інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств енергетичної промисловості.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості практичного застосування системи інформаційного забезпечення на підприємствах енергетичної промисловості, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, що забезпечить підвищення стратегічної конкурентоспроможності цих компаній.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи пройшли апробацію у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (м. Дніпро, 03 листопада 2023 р.). Опубліковано тези на тему: «Напрями удосконалення формування інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства».

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, основної частини, яка складається з трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 87 сторінках. Дослідження містить 7 рисунків, 18 таблиць, список використаних джерел – 77 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Інформація як головне джерело підтримки управлінської діяльності

Сучасна економіка – економіка високих технологій. Усі країни, що розвиваються, і розвинені країни зацікавлені в тому, щоб промисловість і виробництво з трудомістких перетворювалися на наукомісткі структури, тим самим сприяючи розвитку суспільства. Найбільшу цінність у світі набувають інформаційні технології. Саме тому постіндустріальна економіка пов'язана з безперервним розвитком телекомунікацій, засобів зв'язку, програм передачі інформації, а як наслідок, тіснішими міжкультурними зв'язками, інтеграцією суспільства та глобалізацією загалом [16].

Сучасне суспільство у своїй діяльності поряд з матеріальними, енергетичними, трудовими та іншими ресурсами використовує інформаційні ресурси. Економісти прирівнюють інформацію до класичних факторів виробництва, як працю, землі, капітал. Представники бізнес-середовища стверджують, що в XXI столітті інформація є найціннішим активом для діяльності компанії [43].

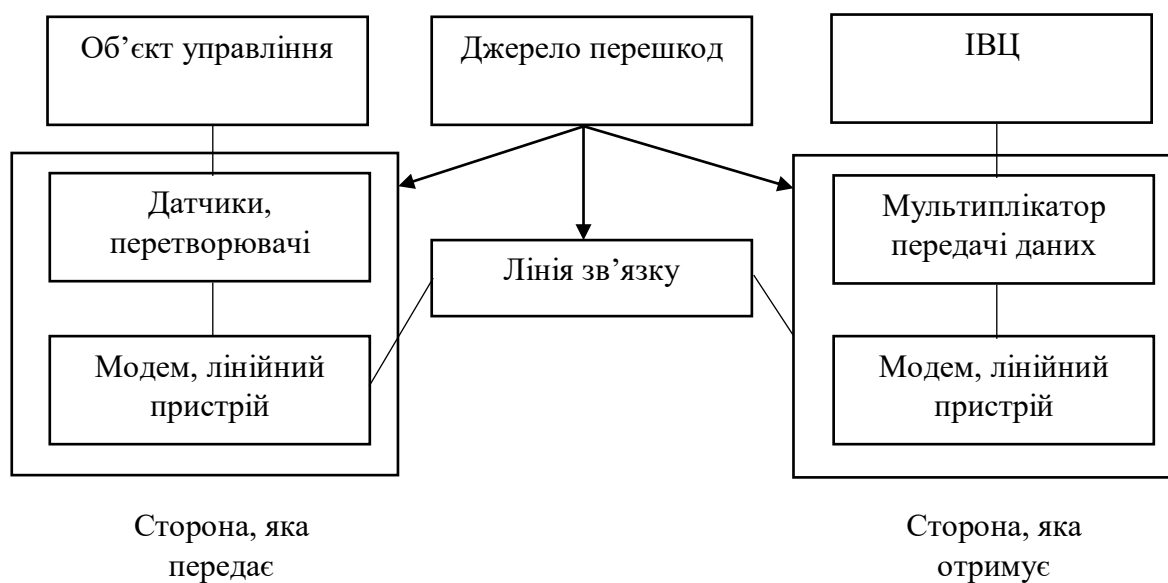
На нашу думку це є достовірно, оскільки інформація є найціннішим предметом сучасного суспільства. Без наявності достовірних даних неможливо ухвалити компетентне стратегічне чи оперативне рішення.

Чіткого визначення даному терміну немає і нині. Можливо, ця особливість обумовлена тим, що цей предмет є динамічним та охоплює занадто багато сфер. Ця неоднозначність і нечіткість понятійного апарату відображається з самих визначень інформації: сукупність відомостей, даних, знань.

Якщо ж розглядати термін «інформація» з погляду теорії управління, доцільно буде застосовувати наступне визначення інформації. [52].

Інформація – сукупність відомостей про зміни, що відбуваються в системі та навколишньому середовищі, яка зменшує ступінь невизначеності знань про конкретний об’єкт; обмін даними між людьми, людиною та машиною, машиною та машиною [22].

На рисунку 1.1 зображена схема, що характеризує інформаційний зв’язок між стороною, що передає і стороною, що приймає [25].



**Рис. 1.1. Схема передачі інформації**

У зв’язку з тим, що актуальність інформаційного забезпечення з кожним роком зростає, нині ведеться активне прийняття та постійне редагування законопроектів щодо юридичних аспектів володіння інформацією та її використання. Найбільш важливим законодавчим актом, що регулює питання відносин, що виникають при здійсненні права на пошук, отримання, передачу, виробництво та розповсюдження інформації; застосування інформаційних технологій та забезпечення захисту інформації Закон України від 02.10.92 N2657-XII «Про інформацію». Згідно з цим документом, «...документована



інформація – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді».

Законодавство України про інформацію складають Конституція України, цей Закон, законодавчі акти про окремі галузі, види, форми і засоби інформації, міжнародні договори та угоди, ратифіковані Україною, та принципи і норми міжнародного права.

Потрібно приділити увагу і національним класифікаторам. Класифікатори є нормативними документами, що містять перелік об'єктів та їх кадрові позначення. За статусом вони відповідають стандартам. Широке застосування класифікаторів пов'язані з розвитком електронного обміну, автоматизацією обробки інформації. Національний та локальні класифікатори відіграють важливу роль у роботі з кадровою інформацією. Коди класифікаторів забезпечують подання інформації у компактній формі, зручній для автоматизованої обробки.

Національний класифікатор України ДК 003:2010 – це класифікатор професій робітників, посад службовців та тарифних розрядів прийнятий та введений у дію державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики 28.07.2010 № 327. У цьому документі міститься інформація про назви посад, на які потрібно шукати працівників, та розписуються функції працівників, а також вимоги до знань та вмінь працівників.

Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI «Про доступ до публічної інформації» також слід віднести до важливих законодавчих актів. Цей указ містить, наприклад, інформацію, яку можна вимагати у претендента, та інформація, яку він має право не надавати [12].

Закон України «Про Національний архівний фонд і архівні установи» регулює відносини у сфері організації, зберігання, комплектування, обліку та використання архівних документів незалежно від форм їхньої власності [8].

Відповідно до Закону України №2297-VI «Про захист персональних даних» «...персональні дані – відомості чи сукупність відомостей про фізичну

особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована». За виконання цього закону здійснюється захист прав на недоторканність приватного життя, особисту та сімейну таємницю.

Особливу категорію включають питання про расу, національну приналежність, політичні погляди тощо. У разі, якщо відповіді важливі державної безпеки, то працівник зобов'язаний ними відповідати. Якщо ж роботодавець включає ці питання лише для того, щоб мати додаткові дані, то претендент не зобов'язаний відповідати на жодне зі специфічних питань.

Закон України «Про електронний цифровий підпис» втратив чинність на підставі Закону № 2155-VIII від 05.10.2017, ВВР, 2017, № 45, ст.400. Відповідно було введено в дію Закон України «Про електронні довірчі послуги», який «...визначає правові та організаційні засади надання електронних довірчих послуг, у тому числі транскордонних, права та обов'язки суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог законодавства у сфері електронних довірчих послуг, а також правові та організаційні засади здійснення електронної ідентифікації. Метою цього Закону є врегулювання відносин у сферах надання електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації».

Таким чином, існує безліч нормативних документів, які безпосередньо чи опосередковано регулюють інформаційне забезпечення управлінської діяльності організації.

В ході нашого дослідження ми виявили, що існує безліч видів інформації. Вони поділяються залежно від форми подання, за способами кодування та зберігання інформації на графічну, текстову, числову та відеоінформацію. Також вчені класифікують інформацію відповідно до сфери застосування на економічну, соціально значиму, службову, приватну та розважальну. Залежно від цінності часу інформація ділиться на оперативну, неоперативну і надає історичну цінність. Ще однією класифікацією видів інформації є її розподіл за призначенням у соціальних системах: масова, групова, індивідуальна.

Також є інші численні класифікації та різновиди інформації [16].

Що ж до управлінської інформації, вона є специфічним видом інформації, що змушує пред'являти до неї ряд вимог: вона має бути достовірною, надійною, своєчасною, багаторазово застосовною. Цінність управлінської інформації обумовлена її використанням щодо зменшення невизначеностей у конкретній управлінській ситуації. Більше того, інформація є тим елементом, без якого процес управління існувати не зможе, оскільки праця менеджменту фірми полягає у вивченні та обробці наданих даних, на основі яких буде прийнято управлінське рішення.

Особливості управлінської інформації:

- незалежно від обсягу, інформація має оброблятися в обмежені терміни;
- вихідні дані можуть бути піддані неодноразовій обробці з різних виробничих точок зору та з урахуванням вимог споживача;
- вихідні дані та результати розрахунків зберігаються тривалий час [19].

Дані вимоги до управлінської інформації є вимогою сучасної динамічної економіки, і для того, щоб управлінська діяльність була належним чином забезпечена інформацією, необхідно належним чином виконувати усі ці вимоги.

Управлінська діяльність умовно поділяється на три категорії: вище управління, управління середнього рівня, управління нижнього рівня. Дані категорії визначають та характеризують переважно за важливими по поширенню видами та категоріями управлінської інформації.

Інформація, необхідна для стратегічного планування, дає можливість найвищому рівню менеджменту встановлювати вищі цілі, а також накопичувати ресурси та формулювати етапи їх досягнення. Ця інформація може включати такі відомості, як перспективні оцінки середовища, економічні прогнози та демографічні тенденції.

Керівники середнього рівня використовують контрольну управлінську інформацію для того, щоб координувати дії, що знаходяться в зоні їхньої відповідальності, а також для пошуку потрібної кількості ресурсів відповідно до завдань для розробки оперативних планів. До складу інформації, необхідної

фахівцям даного рівня можуть включатися виробничі дані, а також дії, що проводяться фахівцями.

Оперативна інформація є необхідним елементом для керуючих нижнього рівня. Вона допомагає виконувати повсякденні операції, такі як розрахунок заробітної плати, складання фінансових розрахунків, управління запасами [17].

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень інформаційне забезпечення діяльності фірми відіграє дуже важливу роль. Так само, не меншу роль відіграє процес збору та обробки інформації, тому інформація повинна мати такі якості, як:

- репрезентативність, яка пов'язана з адекватним відображенням властивостей об'єкта;
- змістовність, яка відбиває семантичну ємність, рівну відношенню кількості семантичної інформації у повідомленні до обсягу оброблюваних даних;
- достатність (повнота) означає, що вона містить мінімальний, але достатній для прийняття правильного рішення склад (набір показників);
- доступність сприйняття забезпечується виконанням відповідних процедур її отримання та перетворення;
- актуальність інформації визначається ступенем збереження цінності інформації для управління в момент її використання;
- своєчасність інформації означає її надходження не пізніше заздалегідь визначеного моменту часу, узгодженого з часом вирішення поставленого завдання;
- точність інформації визначається ступенем близькості одержуваної інформації до реального стану об'єкта, процесу, явища тощо;
- стійкість інформації відбиває її здатність реагувати на зміни вихідних даних без порушення необхідної точності [28].

Також важливим чинником, що впливає на можливість використання інформації, є її ціна. В даному випадку менеджменту компанії необхідно слідувати наступному правилу: якщо на даному етапі інформацію неможливо

отримати за прийнятною ціною, але існує ймовірність того, що в майбутньому дана можливість з'явиться, необхідно відкласти прийняття даного рішення. Але необхідно уточнити, що цей варіант є найбільш прийнятним тільки в тому випадку, якщо час не є критичним фактором, і витрати від часу будуть повністю перекриті вигодою від ухвалення рішення на основі цієї додаткової інформації. Оцінка вигоди та витрат є суб'єктивними оцінками та встановлюються, як правило, керівником.

Виходячи з цього, інформація має бути орієнтована на конкретну організацію та розподілена між відповідними рівнями управління, оскільки без наявності певної інформаційної системи та закріпленої політики щодо її використання ефективність діяльності компанії може значно знизитися.

Успішна діяльність фірми неможлива без забезпеченості необхідною інформацією, що сприяє підвищенню якості прийнятих рішень. Тому фірми змушені збирати інформацію з багатьох джерел. Крім відомостей про свій власний стан справ вони здійснюють збір інформації як про інші фірми – потенційних і реальних конкурентів чи партнерів, так і про споживачів, їх думки та переваги, а також про заходи та плани державних структур в економічній, політичній та соціальній сферах діяльності. Саме тому інформаційне забезпечення управління грає ключову роль життєдіяльності організації.

Інформаційне забезпечення – одне із видів забезпечення процесів управління, куди входять у собі сукупність інформаційних ресурсів, коштів, методів і технологій збору, обробки та видачі інформації, що у інтересах організації.

Далі потрібно виділити конкретні елементи інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Підприємство є системою і, як правило, складається з різних служб, підрозділів і т.д., то інформаційне забезпечення буде саме тим елементом, який їх пов'язує та дозволяє координувати свої дії та здійснювати всі процеси без тимчасових та інформаційних лагів. Таким чином, варто виділити такі елементи

даної системи, які є в кожній організації: документообіг компанії; система обліку; вхідна інформація; внутрішня інформація.

Документообіг – процес руху документів, що включає їх складання, погодження, прийом, передачу і відправлення і закінчується відправкою документів в архів [15].

Існують внутрішня, вхідна, вихідна види документації, як документопотоки, які поділяються на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні документопотоки означають, що можуть рухатися між підрозділами одного рівня, а вертикальні, навпаки, пов'язують собою підрозділи різних рівнів [30].

Під час організації та ведення документообігу для підприємства необхідно дотримуватися головного правила – оптимізації цього процесу. Виконання цього правила у тому, що необхідно прискорити процес руху документів для підприємства. Але оскільки кожне підприємство має свої особливості, то немає єдиної форми організації документообігу. Було розроблено три форми організації документообігу:

- централізована – характеризується зосередженням усієї інформації в одному місці на підприємстві;
- децентралізована – характеризується зосередженням документації у різних структурних підрозділах, у яких проводяться необхідні операції;
- змішана – включає в себе характеристики двох вищезазначених форм документообігу [19].

Найкращою формою документообігу для підприємств є централізована форма. У цьому випадку всіма файлами, паперами та документами займатиметься уповноважена особа або служба.

Для великої фірми підходить змішана форма документообігу, у якому для підприємства створюється відділ, який здійснює діловодство, інші служби діють вже під керівництвом.

Децентралізована форма документообігу підходить лише для підприємств, де є філії чи підрозділи, що мають власний внутрішній документообіг [26].

На підприємствах мають бути розроблені схеми руху документопотоків. Вони додаються до інструкції з діловодства. Оскільки документопотоки поділяються на внутрішні, вихідні і вхідні, етапи обробки їх також відрізняються.

Правильно розроблений документообіг сприятиме як спрощенню діяльності співробітників, так й удосконаленню діяльності організації.

Далі, як одним із елементів аналітичного забезпечення підприємства, на нашу думку, доцільно розглянути види обліку на підприємстві, а також їх особливості.

Поява обліку як виду діяльності зумовлена тим, що господарська діяльність людини з виробництва матеріальних благ стала потребувати постійного контролю, управління, а також зумовлена самими результатами праці. Отже, процес управління супроводжується урахуванням результатів господарської діяльності. Виходячи з цього, невід'ємним елементом процесу управління за всіх часів був процес обліку господарської діяльності. Існують різні форми обліку, вони здійснюються різними фахівцями, але у будь-якому разі існує інформація, без якої неможливо керувати господарством [32].

Економічна інформація підтримує господарське управління. Вона поділяється, залежно від функціонального призначення, на нормативну, планову, технологічну та облікову.

Нормативна інформація – це інформація, що стосується нормативів фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Планова інформація визначає параметри розвитку підприємства у визначений термін (день, тиждень, місяць, рік). Технологічна інформація стосується технологічних процесів для підприємства. Облікова інформація відображає інформацію про фінансово-господарську діяльність підприємства, а також дозволяє контролювати, аналізувати цю діяльність і на основі цього приймати відповідні управлінські

рішення. Збір облікової інформації здійснюється за допомогою господарського обліку.

Господарський облік включає процедури (етапи) спостереження за господарськими явищами та процесами, їх вимірювання у певних числових показниках. Отримана інформація реєструється, класифікується і узагальнюється за певною системою, що дозволяє не тільки контролювати діяльність господарюючого суб'єкта, а й отримувати дані про господарські процеси, що відбуваються, і явища в регіонах, галузі та країні в цілому.

Для кількісного відображення та якісної характеристики господарських процесів, що відбуваються, і явищ в обліку використовуються три види вимірювачів:

- натуральні (тонни, штуки, метри тощо);
- трудові (хвилини, години, дні);
- фінансові.

Існує кілька видів обліку. Залежно від того, в якому вигляді формується інформація для управлінської діяльності, методів її отримання, а також способів обробки та угруповання в рамках системи господарського обліку, виділяються такі види обліку:

- оперативний;
- статистичний;
- бухгалтерський (поділяється на фінансовий та управлінський);
- податковий [32].

Оперативний облік формує оперативну інформацію для поточного управління та контролю за процесами та фактами господарського життя на окремих ділянках виробничої та фінансової діяльності.

Статистичний облік є системою збору та узагальнення інформації про стан масових соціальних, демографічних та економічних явищ і процесів, що відбуваються в регіоні, галузі, країні, з метою визначення тенденції їх розвитку.

Бухгалтерський облік є системою спостереження, збору, реєстрації, вимірювання, поточного угруповання та підсумкового узагальнення інформації



про діяльність господарюючого суб'єкта для реалізації основних управлінських функцій планування, контролю, аналізу та регулювання господарсько-фінансової діяльності.

Фінансовий облік являє собою систему формування інформації про майновий та фінансовий стан суб'єкта господарювання, про розміри його власного та позикового капіталу, про фінансові результати діяльності.

Управлінський облік є система формування інформації, яка використовується всередині суб'єкта господарювання менеджерами різних рівнів для оперативного управління підприємницькою діяльністю при виробленні стратегії та тактики її розвитку. [19]

Податковий облік використовується для отримання даних, необхідних для правильного обчислення податкових зобов'язань суб'єкта господарювання.

Виділення різних видів обліку не вихолощує зміст господарського обліку, оскільки всі види обліку взаємно доповнюють одне одного. Кожен вид обліку розглядає одні й самі факти господарського життя, але з різних позицій, що виключає на окремих етапах перетин потоків інформації. Єдність господарського обліку підтримується системою інтеграції всіх видів обліку [17].

Таким чином, для достатнього інформаційного та аналітичного забезпечення управлінської діяльності на підприємстві має існувати не лише налагоджений належним чином документообіг, а й різні види обліку, необхідні на конкретному підприємстві.

Що стосується наступних елементів інформаційного забезпечення управлінської діяльності – вхідної та внутрішньої інформації, то існує також низка систем, що дозволяють контролювати цей елемент та використовувати інформацію більш ефективно та якісно. Та якими б не були досконалими програми XXI століття, все одно за цією роботою стоїть людина. Якщо підприємство має достатньо ресурсів, і навіть гостру необхідність, то створюється спеціалізовані служби інформаційного забезпечення, які контролюють всі інформаційні потоки для підприємства. Але, як правило,

функції роботи з інформацією здійснюються саме тими співробітниками, які є відповідальними особами за певні ділянки. Але в даному випадку процес роботи з інформаційним забезпеченням не є безперервним, що з часом все ж таки змусить ухвалити рішення або про створення служби інформаційного забезпечення, або до об'єднання всіх елементів інформаційного забезпечення та створення єдиного інформаційного поля.

Формування та підтримка якісного інформаційного поля на підприємстві є непростим завданням, яке може бути вирішене лише за умови нормального функціонування інформаційних потоків підприємства.

На підприємстві існує два найважливіші інформаційні потоки:

- 1) інформаційний потік, який обслуговує рух матеріального потоку;
- 2) інформаційний потік, який обслуговує процес управління підприємством [20].

Таким чином, зробимо висновок про те, що інформаційне забезпечення управлінської діяльності є не тільки невід'ємним процесом, що протікає в організації, але також обов'язковою сферою діяльності для будь-якого сучасного підприємства, яке бажає вести свою діяльність успішно та в прибутку. І необхідно постійне вдосконалювати інформаційне поле у тому, щоб нівелювати ситуації, які дозволяють наповнити потрібним інформаційним забезпеченням всі етапи виробничої діяльності.

## 1.2. Особливості аналітичного забезпечення управлінської діяльності

Інформація сама по собі не є повноцінним елементом управлінської діяльності. Якщо ж інформація згрупована, класифікована та своєчасно надана, то вона є невід'ємним елементом діяльності підприємства, що сприяє аналізу та прийняттю своєчасного управлінського рішення. Завдяки цьому аналітична діяльність на сучасних підприємствах є обов'язковим видом діяльності.

Результат аналітичної діяльності для підприємства – це дані, які є аналітичним забезпеченням управлінської діяльності. Для виявлення особливостей цього забезпечення необхідно розглянути, що таке аналітична діяльність у цілому.

Провівши дослідження думок різних науковців, було з'ясовано, що вчені не дійшли єдиної думки щодо трактування визначення «аналітична діяльність». Можливо, це сталося через те, що аналітика набула широкого поширення лише у ХХ столітті та перетворилася на професійну діяльність [34].

Аналіз – науковий метод дослідження явищ та процесів, що ґрунтується на вивченні складових частин та елементів аналізованої системи. Роль аналізу в будь-якій системі відіграє одну з ключових ролей, оскільки він служить відправною точкою для прогнозування і планування майбутньої діяльності, а також забезпечує управління об'єктами і процесами, що протікають у них.

Діяльність – будь-яка форма активності, спрямована на досягнення певних цілей і перетворень. Діяльність складається з таких елементів, як: спонукання до неї (мотив), оцінка наявної ситуації, визначення та формулювання цілей, розробка етапів перетворення наявної ситуації в цільову ситуацію, вибір методів і засобів її досягнення, реалізація.

З сформульованих понять «аналіз» і «діяльність» сформулюємо сутність поняття «аналітична діяльність».

Аналітична діяльність – цілеспрямований процес, об'єднаний завданнями предметної галузі, зі збирання, обробки, зберігання, систематизації та аналітичної інтерпретації інформації.

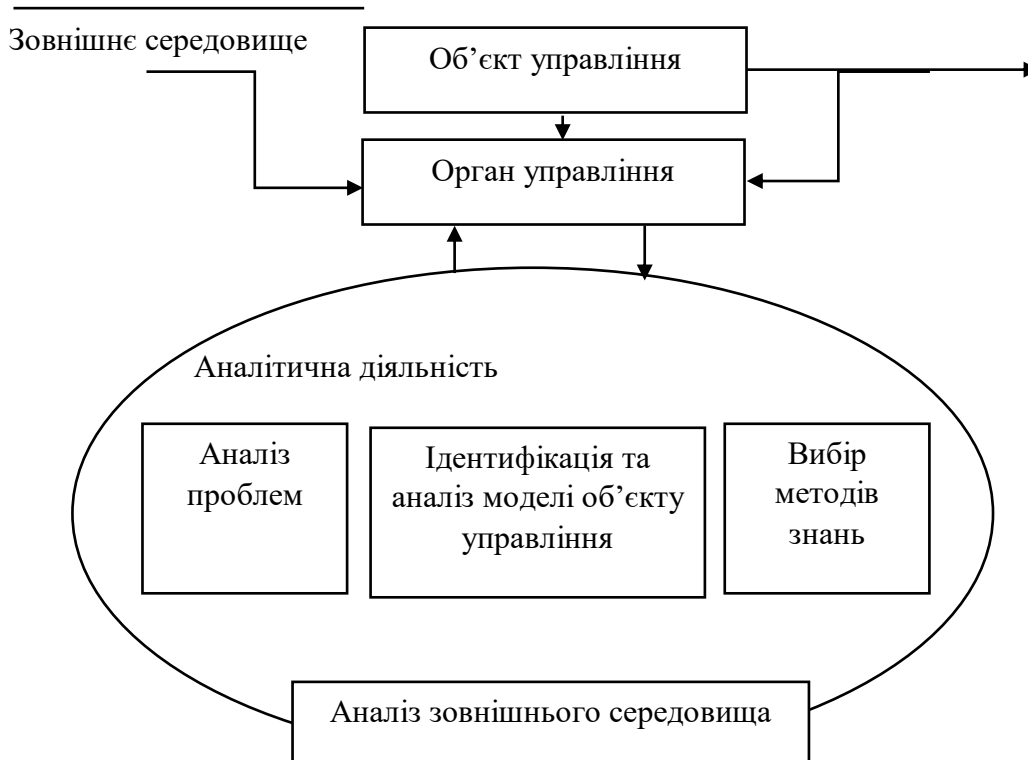
На сучасному розвитку науки і суспільства аналітична діяльність з кожним роком набуває все більш значущого місця у всіх сферах діяльності людини. Ця діяльність стала практично саме тим центром, на основі якого структуруються всі основні сфери знань.

Аналітична діяльність стала займати таке чільне місце завдяки тому, що вона дозволяє виявити ті процеси, відносини та поняття, які ще навіть не сформувалися. Особливістю та основною труднощами аналітичної діяльності є потреба у вивченні і динаміки, і статичності процесів та явищ. Аналітика є способом виявлення, утримання суперечності та розробки тих ідей, які стають у ході аналітичної діяльності основою для синтезування нових знань, висновків та закономірностей [35].

Таким чином, аналітична діяльність є методикою виявлення тенденцій та змін у діяльності, яка дозволяє складати прогнози щодо її удосконалення. Розглядаючи будь-яку існуючу систему чи організацію, саме аналітична діяльність є механізмом розуміння тенденції напрямів її діяльності.

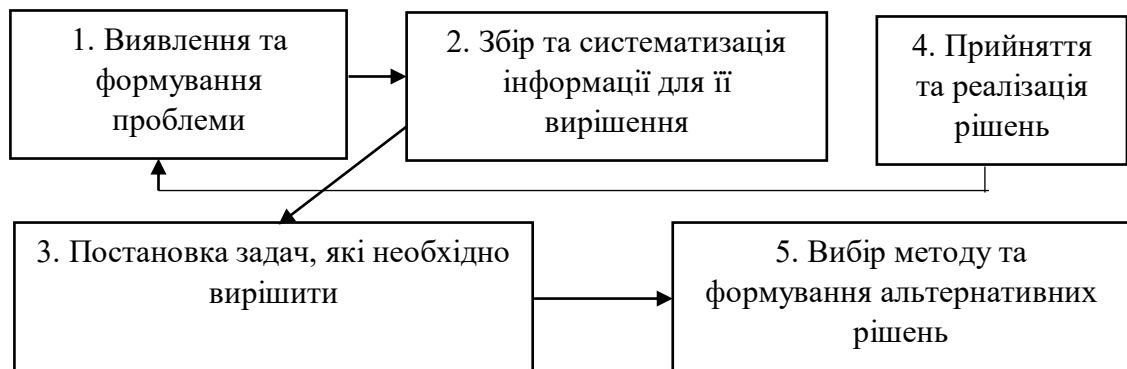
Якщо розглядати аналітичну діяльність у межах фірми, то її можна визначити, як форму управлінської діяльності, яка спрямована на вивчення об'єкта та його оточення з метою визначення сучасного стану ситуації та її перетворення, а також прогнозування умов та наслідків управління об'єктами та процесами, що протікають у ньому.

Існує функціональна структура управління. У межах цієї структури здійснюється процес прийняття управлінського рішення. У цій структурі аналітична діяльність є підсистемою, у межах якої досліджуються вся діяльність цього об'єкта управління, і навіть його оточення. Нижче рисунок 1.2, який відображає місце аналітичної діяльності у системі управління [36].



**Рис. 1.2. Місце аналітичної діяльності у системі управління**

Управління будь-якою системою нерозривно пов'язане з прийняттям управлінських рішень, і навіть їх реалізацією. Якщо подивитися з певного ракурсу, то прийняття рішень – це процес, під час якого інформація перетворюється на дію. Відповідно, щоб прийняти обґрунтоване та якісне рішення необхідно дотримуватись важливої вимоги, а саме наявності адекватної та точної інформації. Таким чином, успіх управлінської діяльності залежить від того, яка була зроблена вибірка інформації, і як саме виконане перетворення для цілей управління. На рисунку 1.3 схематично представлено управління процес прийняття рішень [36].



**Рис. 1.3. Схема управління як процесу ухвалення рішення**

Як видно з рисунка, управління складається з п'яти етапів, і всі, без винятку, етапи включають аналітичну складову.

Так як на сьогоднішній день інформаційне поле збільшується з кожним роком, то підприємство також стикається з проблемою надлишку інформації, а також зі складністю її обробки. Саме тому, для того, щоб надати інформацію вищому менеджменту, її необхідно обробити та подати вже у вигляді вичавки, що складається з конкретних показників, що сприяє оперативному реагуванню та прийняттю управлінського рішення. Для обробки великих масивів даних зазвичай створюються спеціальні аналітичні служби. Їхній функціональний обов'язок полягає в інформаційно-аналітичній підтримці прийняття управлінських рішень.

Виділяють три найбільш значущі напрями аналітичної діяльності:

- 1) оцінка діяльності організації та виявлення змін у ній у просторово – тимчасовому розрізі;
- 2) прогнозування основних факторів, що впливають на процес діяльності, та оцінка ступеня їх впливу;
- 3) виявлення резервів підвищення результативності (ефективності) діяльності підприємства [36].

Виходячи з цього напрямку, були визначені завдання аналітичної діяльності на підприємстві:

- контроль виконання вимог, що пред'являються;

- розподіл наскільки раціонально використовуються ресурси;
- розкриття причинно-наслідкових зв'язків між різними явищами в житті фірми;
- вивчення, наскільки сильно корелюють між собою ці явища;
- виявлення найбільш інформативних показників;
- прогноз основних тенденцій стану діяльності підприємства;
- порівняння з іншими аналогічними підприємствами.

Аналітична діяльність включає в себе збір, обробку, аналіз, узагальнення та використання даних для досягнення цілей організації та саме тому даний вид діяльності буде існувати до тих пір, поки існує людство.

Але тенденція така, що цей вид діяльності з найдавніших часів виконується, переважно, у певних структурах, за певною методологією. Саме тому аналітична діяльність у вузькому аспекті розглядається у зв'язку з потребами управління та є невід'ємною частиною управлінської діяльності.

Далі необхідно виділити які існують елементи аналітичної діяльності у межах підприємства:

- аналітична служба (аналітики);
- програмне забезпечення;
- нормативно-правове та методологічне забезпечення.

Найбільш важливим елементом аналітичної діяльності, звичайно ж, є фахівці-аналітики, а також певна методика, техніка, нормативи і правила, що використовується [59].

Як правило, на підприємстві існує спеціальна аналітична служба, або цю функцію виконують певні фахівці-аналітики. Аналітична діяльність в організації має відносно вільне значення, оскільки охоплює за своїм змістом інформування вищих посадових осіб.

Одне з найважливіших завдань на підприємстві, яку виконує аналітична служба – пошук слабких місць та резервів на підприємстві та знаходження шляхів їх реалізації. Це завдання вимагає систематичного проведення аналітичної діяльності, і навіть його оперативного виконання.

Для того, щоб такі підрозділи могли виконувати аналітичні та інтегруючі функції, потрібне філософське, системне осмислення управлінської діяльності підприємства.

Необхідно припустити, що функціонування будь-якого підприємства (компанії) як організаційно-економічної системи має на увазі наявність таких основних функціональних підсистем:

- виробничо-технологічної підсистеми (основні функції: визначити як зробити товарний продукт/послугу та зробити їх у заданому обсязі та із заданими параметрами);

- підсистеми маркетингу (основна функція: визначити, що потрібно робити, щоб можна було продати з вигодою; визначити, де і як продавати);

- ресурсних підсистем: підсистема матеріально-технічного постачання та логістики (основна функція: постачання виробничо-технологічної підсистеми та інших підсистем матеріально-технічними ресурсами найбільш ефективним способом) і кадрова підсистема (забезпечення всіх інших підсистем трудовими ресурсами);

- підсистеми економіки (основна функція: зіставлення доходів та витрат на їх отримання з метою визначення економічної виживання та ефективності);

- фінансова підсистема (основна функція: забезпечення решти підсистем фінансовими ресурсами найефективнішим способом) [35].

Серед функцій аналітичної служби міститься підтримка такого ефективного регулярного менеджменту підприємства, яке забезпечує узгоджені між підсистемами ефективного поточного функціонування підприємства та розвитку підприємства з метою його збереження та підвищення ефективності у майбутньому.

З цієї точки зору, фінансово-економічні функції регулярного менеджменту компанії в цілому можна подати у формі трьох основних зрізів (функцій):

- фінансово-економічний аналіз поточного стану підприємства;



- фінансово-економічна оцінка наслідків тих чи інших інновацій, змін, програм;

- розробка фінансово-економічної стратегії компанії.

Усі три напрями взаємопов'язані та є глобальними функціями фінансово-економічного менеджменту. Якісне виконання першої із зазначених функцій дозволяє сформувати ефективну, узгоджену з іншими підсистемами систему фінансово-економічного управління підприємством. Друга з наведених функцій дозволяє не допустити рішень із негативними (неприпустимими) фінансово-економічними наслідками, вибрати найкращу з альтернатив згідно із заданими критеріями. Третій зріз фінансово-економічного менеджменту дозволяє структурувати фінансово-економічний розвиток підприємства, наділивши його цільовими орієнтирами та/або обмеженнями.

Наступним елементом аналітичного забезпечення управлінської діяльності є спеціальне програмне забезпечення. Фінансовий та економічний аналіз є одним з найбільш істотних елементів фінансового аналізу та фінансового менеджменту, і займає досить важливе місце у прийнятті рішень з управління діяльністю підприємства.

Предметом аналізу для підприємства, зазвичай, виступають фінансові результати, і навіть фінансовий стан підприємства. А об'єктом аналізу є форми бухгалтерської звітності, внутрішні звіти, різні натуральні та числові показники виробництва.

І зараз, у більшості випадків, аналіз на підприємстві проводиться за допомогою спеціального програмного забезпечення. Оскільки застосування сучасних технологій підвищує ефективність і результативність фінансового аналізу, і навіть скорочує терміни його проведення. Також ПЗ для аналізу дозволяє обробляти великі масиви даних, що важливо в даний час, а також сприяє скороченню кількості помилок, що нівелює вплив людського фактору. Спеціальні програми використовують методи моделювання та оптимізації, що практично неможливо виконати вручну та традиційними методами. Також

завдяки використанню даних систем знижується трудомісткість аналітичної діяльності, а також вартість праці аналітика.

Методологічне забезпечення аналітичної діяльності для підприємства також є важливим елементом. Це зумовлено, передусім, тим, що з ефективнішого аналітичного забезпечення управлінської діяльності необхідно здійснювати індивідуальний підхід до методів і форм аналізу.

Кожен процес має певний алгоритм, як приклад алгоритмізації процесу аналізу можна навести таку методику проведення системного аналізу:

1) постановка проблеми: виявлення проблеми; вивчення специфіки об'єкта та умов вирішення проблеми; формування мети та критеріїв її досягнення; остаточне формулювання проблеми.

2) визначення типу проблеми та аналіз її структурованості: стандартна; добре структурована; слабо структурована; неструктурована.

3) вибір методу розв'язання: несистемний метод розв'язання; метод дослідження операцій; системний аналіз; експертно-інтуїтивний метод

4) процедура формування рішень та синтез альтернатив: моделювання; формування масиву вихідних даних; виконання розрахунків; інтерпретація одержаних даних; внесення корективів у модель; оцінка альтернатив; підготовка рішень; передача рішень. [40]

Дослідження методологічних основ аналітичної діяльності показало, що є спільним у всіх галузях. Безвідносними до галузі основними напрямками аналітичного дослідження є:

1) морфологічний аналіз системи. Він є підбір можливих рішень окремих частин завдання й, у подальшому, отримання їх поєднань;

2) аналіз топології відносин та зв'язку;

3) аналіз середовища проживання і характеру дій;

4) поточний стан та тенденції зміни обстановки;

5) встановлення проблеми та передумов її виникнення;

6) аналіз статичних та динамічних характеристик системи;

7) аналіз простору альтернатив;

- 8) вибір критеріїв задовільного рішення;
- 9) синтез гіпотез та альтернативних рішень;
- 10) проведення моделювання;
- 11) аналіз сформульованих стратегій;
- 12) вибір критеріїв переваги;
- 13) вибір безлічі стратегій, які відповідають критеріям тощо.

Аналітичне забезпечення управлінської діяльності підприємства є досить складною та багатогранною системою, але, при цьому, необхідною для кожного суб'єкта господарювання. В даний час існують різні інструменти та елементи даного процесу, але саме наявність передових інструментів аналізу та найбільш ефективних фахівців у цій галузі визначає успіх чи невдачі компанії у виробництві та збуті продукції.

### **1.3. Система інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства**

Інформаційна аналітика – це виробництво нового знання на основі переробки наявної інформації з метою оптимізації прийняття будь-якого рішення.

В даний час інформаційна аналітика є важливим об'єктом наукових та дослідницьких розробок, оскільки тенденція до оптимізації всіх процесів, що протікають у будь-яких сферах економіки та нашого життя, є стійким явищем.

Інформаційна аналітика, спираючись на наукове знання та загальні закономірності, найчастіше має справу з феноменологією буття. Вона здійснює оцінку фактів та подій, прогнозуючи їх розвиток з урахуванням не тільки узагальнених типових параметрів, а й цілого спектру факторів, включаючи суб'єктивно-особистісні, випадкові впливи, а також свідомі акції конкуруючих сил, протиборство інтересів, активне втручання соціальних технологій тощо. Істотну роль відіграє і фактор часу. Виробництво наукового знання

здійснюється у тому специфічному режимі часу, який продиктований непередбачуваністю евристичних процесів пізнавального людського інтелекту, логікою та темпами наукового дискурсу. Інформаційна аналітика працює в режимі реального часу – часу життєдіяльності своєї предметної галузі (політики, економіки, бізнесу) та у відповідності до темпу необхідних управлінських реакцій на динаміку подій, що відбуваються в даній галузі [31].

Інформаційна аналітика активно оперує інформаційними продуктами та послугами, а також виконує завдання якісно-змістовного перетворення інформації, функціонально перетинаючись у цьому плані з науковою та управлінською діяльністю.

Інформаційно-аналітичні технології являють собою систему, що містить у собі певні знання, методи, правила, операції, які за допомогою залучених ресурсів (енергетичних, сировинних, технічних, інтелектуальних, кадрових, організаційних і т.д.) і дозволяють забезпечити більшу ефективність тих чи інших процесів. Інформаційно-аналітичні технології сформувалися за підсумками наукової діяльності багатьох поколінь вчених та стали постійно використовуватися лише останні кілька десятиліть. Однією з найбільш важливих особливостей є той факт, що інформаційно-аналітичні технології мають міждисциплінарний характер, оскільки вони перебувають на стику низки дисциплін, які, на перший погляд, не пов'язані між собою: філософія, математика, соціологія, логіка, інформатика, економіка і т.д.

Розглядаючи інформаційно-аналітичні технології, можна виділити два компоненти: автоматизація діяльності (інструментальний напрямок), алгоритмізація діяльності (методично-організаційний напрямок). На основі цих технологій можна аналізувати ситуацію, обґрунтовувати ті чи інші рішення, а також прогнозувати результати обраних дій та рішень. Завдяки даним властивостям інформаційно-аналітичні технології дозволяють вирішувати різноманітні практичні питання у різних сферах діяльності: виробництво, економіка, політика, медицини тощо.

Інформаційно-аналітичні технології забезпечують можливість приймати рішення особам, обмеженим у часі, в обсязі достовірної інформації, а також без повних відомостей про досліджувані процеси.

Нами було визначено, що інформаційна аналітика є універсальною діяльністю для багатьох сфер діяльності сучасного суспільства. У тому числі інформаційна аналітика активно використовується в процесі управління комерційною та виробничою діяльністю [21].

Безперечним є той факт, що якість управлінської діяльності, а також її розвитку багато в чому залежить від того, наскільки ефективно організовано процес управління на всіх рівнях будь-якого підприємства. Як було зазначено раніше, ефективність управління забезпечується достатнім рівнем інформованості суб'єктів управління, а цей рівень, своєю чергою, піднімається з допомогою інформаційно-аналітичного забезпечення. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності орієнтоване на вдосконалення рівня якості управління різними процесами та ґрунтується на загальній методології аналітичної діяльності в рамках реалізації функцій управління на всіх рівнях.

Розглядаючи інформаційно-аналітичну діяльність з точки зору управління, можна відзначити, що вона є безперервним процесом збору, обробки та надання інформації в необхідному вигляді, а саме у формі, придатній для її використання з метою управління організацією та вдосконалення її діяльності. Але це визначення є досить неточним і не може повністю охарактеризувати суть цього процесу. Об'єктивнішим є інший підхід: «...Інформаційно-аналітична діяльність – систематичне отримання, аналіз та накопичення інформації з елементами прогнозування з питань, що стосуються діяльності установи» [38].

Варто також розглянути інформаційно-аналітичну діяльність з погляду функціонального значення, що свідчить про її спрямованість на отримання нових сукупностей даних або масивів інформації, які призначаються для забезпечення складних процесів у системі управління. Таким чином, слід дати

таке визначення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління – це сукупність інформаційних процесів зі збирання, обробки, надання у потрібній формі інформації, які необхідні для цілеспрямованого, раціонального та ефективного процесу управління.

Найбільш важливим елементом у процесі інформаційно-аналітичної діяльності є аналітична служба. Результати роботи аналітичної служби визначаються з урахуванням того, наскільки фахівці-аналітики забезпечені інформацією, і навіть як вони управляють ситуацією з урахуванням результатів аналітичної роботи. Загалом інформаційно-аналітична діяльність на підприємстві спрямована на скорочення часу на розробку та реалізацію управлінських рішень, заходів тощо.

В даний час також спостерігається тенденція інтенсифікації інформаційних процесів у зв'язку з розвитком технологій та приростом населення, що, безумовно, потребує розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення управління.

Так як інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності є поняттям широким і охоплює всі сфери процесу виробництва та реалізації товарів, робіт і послуг, то варто детальніше розглянути його рівні, тому що для того, щоб запропонувати заходи щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, необхідно розділити його на складові [20].

Розрізняють такі рівні інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності:

- інформаційний рівень. Він полягає у пошуку, збиранні, зберіганні, поширенні інформації;
- аналітичний рівень полягає в узагальненні, класифікації інформації, її аналізі та перетворенні, розробці висновків, пропозицій, рекомендацій та прогнозів.

Аналітичний та інформаційний рівень є умовно-постійною інформацією, а саме масивами даних, які змінюються відносно повільно та використовуються неодноразово в процесі управління підприємством.

Також у системі управління в контексті прийняття управлінського рішення виділяють три рівні інформаційно-аналітичного забезпечення:

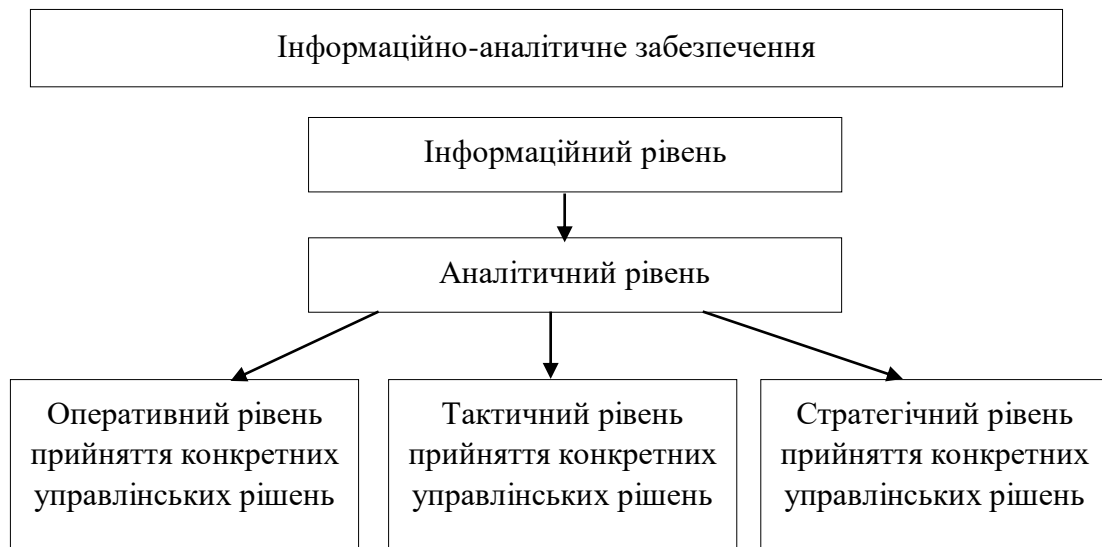
- операційний (оперативний) рівень прийняття конкретних рішень. Даний рівень забезпечує вирішення завдань, що багаторазово повторюються, а також швидке реагування на зміну вхідної поточної інформації. На операційному рівні виконується досить великий обсяг операцій і, відповідно, висока динаміка прийняття управлінських рішень. На цьому рівні великий обсяг займають облікові завдання. Виконавцем цього рівня є менеджмент нижньої ланки (бригадири, інженери, відповідальні виконавці, майстри, нормувальники, техніки, лаборанти тощо);

- тактичний рівень прийняття конкретних рішень. На цьому рівні необхідно підготуватися до ухвалення управлінського рішення. Ця підготовка полягає у попередньому аналізі інформації, яка була підготовлена на першому (оперативному) рівні прийняття рішень. Виконавцями завдань цього рівня є менеджери середньої ланки та спеціалісти (начальники служб, відділів, цехів, начальник зміни, дільниці, науковці тощо). Основним завданням цього рівня є тактичне управління фірмою. Аналітична діяльність цьому рівні має найважливіше значення. Кількість завдань, порівняно з операційним рівнем, знижується, які складність зростає. Оперативність прийняття рішення також знижується, тому що для його прийняття необхідний додатковий час осмислення, аналіз, збирання відомостей і т.д.

- стратегічний рівень прийняття конкретних рішень. Він спрямований на розробку управлінських рішень, які забезпечать досягнення довгострокових стратегічних цілей організації. Виконавцями є менеджери вищої ланки керівництва організації, основною метою яких є стратегічне планування діяльності підприємства над ринком, і навіть координація тактики управління всередині підприємства. Доцільність і правомірність прийняття певного

управлінського рішення, як правило, підтверджується досить великим проміжком часу (місяці, роки). Відповідальність за прийняття даних рішень надзвичайно велика і визначається не лише результатами аналізу за допомогою використання математичного та спеціального апарату, а й за допомогою професійної інтуїції менеджменту.

На рисунку 1.4 наочно представимо схему інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності



**Рис. 1.4** Схема інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності

Відповідно до цього підходу, форми інформаційно-аналітичного забезпечення в рамках його цілісної концепції в системі управління можна представити як:

- моніторинг, що включає інформаційні зведення, звіти, довідки, доповіді і т.д.;
- аналіз ефективності прийнятих рішень, процедур прийняття рішень та результатів та їх виконання;
- дослідження актуальних проблем у конкретних сферах управління, включаючи інформаційні, програмні розробки, оперативні та аналітичні дослідження.

Далі у таблиці 1.1 розглянемо принципи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності.



Таблиця 1.1

**Принципи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності**

№ з/п 1	Принцип 2	Характеристика 3
1.	Цілеспрямованість	Цілеспрямованість інформаційно-аналітичної діяльності передбачає те, що ця діяльність спрямована на досягнення конкретних цілей та вирішення поставлених завдань певним чином.
2.	Актуальність	Цей принцип планомірно впливає із принципу цілеспрямованості, оскільки інформаційно-аналітична діяльність у сфері управління має відповідати потребам підприємства. Порушення цього принципу автоматично порушуватиме дотримання принципу цілеспрямованості.
3.	Активність	Система інформаційно-аналітичного забезпечення функціонує незалежно від запитів користувачів, а також містить елементи прогнозування, що визначає принцип активності функціонування систем інформаційно-аналітичного забезпечення
4.	Достовірність	Для аналітичної роботи до інформаційного рівня пред'являється вимога достовірності обліку вихідних даних, точності кількісних даних, відсутність суб'єктивності у параметрах, що використовуються, досягнення максимального ступеня об'єктивізації та обґрунтованості наступних висновків, оцінок та пропозицій.
5.	Повнота	Принцип повноти використання всієї наявної інформації є нерозривним із принципом достовірності. Повнота використання всіх даних є необхідною вимогою для вирішення управлінських завдань, досягнення мети підприємства.
6.	Обґрунтованість	Отримання аргументованих результатів шляхом обробки великих масивів даних має бути забезпечене на основі досягнення науково-технічного прогресу, і, відповідно, на основі ефективних інформаційно-аналітичних технологій, що відповідатиме критерію достатності принципу обґрунтованості.
7.	Системність	Даний принцип системності організації інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає підтримку працездатності та комплексний аналіз питань, що підлягають рішенню, з урахуванням їх місця, ролі та взаємозв'язку в загальній структурі основної діяльності підприємства.
8.	Ініціативність	Даний принцип передбачає точне визначення та опис питань, формування завдань та пропозицій способів їх рішень, у тому числі навіть тих, що виходять за межі традиційних управлінських бачень рішення.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
9.	Своєчасність	Цей принцип традиційно передбачає надання результатів інформаційно-аналітичної роботи в певні терміни та у потрібній формі.
10.	Неперервність і гнучкість	Принципи безперервності та гнучкості пов'язані між собою на рівні організації постійно діючого інформаційно-аналітичного моніторингу, що дозволяє не тільки своєчасно виявляти зміни у поточній ситуації на ринку, всередині підприємства, але також швидко адаптувати управлінські рішення до змін, що відбуваються без кардинальних змін застосовуваних методів.

Таким чином, принципи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності так чи інакше закладають основу методології інформаційної діяльності та аналітичних досліджень у рамках прийняття управлінських рішень та організації різних заходів, спрямованих на досягнення цілей організації.

Інформаційно-аналітичне забезпечення у сфері управління спрямоване на підвищення ефективності управлінської діяльності, результативності та сприяє цільовій орієнтації на збільшення результатів діяльності господарського суб'єкта економіки.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності складається на кожному підприємстві, незалежно від цього, якого воно розміру, організаційної форми, і навіть які товари, роботи чи послуги воно виробляє. І саме у вік ринкової економіки з її швидкими темпами та високим рівнем конкуренції, питання вдосконалення діяльності організації, а, як наслідок, встановлення її конкурентної переваги на ринку є найбільш актуальним питанням, яке постає перед усіма учасниками ринку. І вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності перестало бути винятком у процесі вдосконалення діяльності.

## Висновки до розділу 1

В ході нашого дослідження ми виявили, що існує безліч видів інформації. Вони поділяються залежно від форми подання, за способами кодування та зберігання інформації на графічну, текстову, числову та відеоінформацію. Також вчені класифікують інформацію відповідно до сфери застосування на економічну, соціально значиму, службову, приватну та розважальну. Залежно від цінності часу інформація ділиться на оперативну, неоперативну і надає історичну цінність. Ще однією класифікацією видів інформації є її розподіл за призначенням у соціальних системах: масова, групова, індивідуальна.

Що ж до управлінської інформації, вона є специфічним видом інформації, що змушує пред'являти до неї ряд вимог: вона має бути достовірною, надійною, своєчасною, багаторазово застосовною. Інформація, необхідна для стратегічного планування, дає можливість найвищому рівню менеджменту встановлювати вищі цілі, а також накопичувати ресурси та формулювати етапи їх досягнення. Ця інформація може включати такі відомості, як перспективні оцінки середовища, економічні прогнози та демографічні тенденції.

Інформація сама по собі не є повноцінним елементом управлінської діяльності. Якщо ж інформація згрупована, класифікована та своєчасно надана, то вона є невід'ємним елементом діяльності підприємства, що сприяє аналізу та прийняттю своєчасного управлінського рішення. Завдяки цьому аналітична діяльність на сучасних підприємствах є методикою виявлення тенденцій та змін у діяльності, яка дозволяє складати прогнози щодо її удосконалення. Розглядаючи будь-яку існуючу систему чи організацію, саме аналітична діяльність є механізмом розуміння тенденції напрямів її діяльності.

Якщо розглядати аналітичну діяльність у межах фірми, то її можна визначити, як форму управлінської діяльності, яка спрямована на вивчення об'єкта та його оточення з метою визначення сучасного стану ситуації та її перетворення, а також прогнозування умов та наслідків управління об'єктами та процесами, що протікають у ньому.

Інформаційна аналітика активно оперує інформаційними продуктами та послугами, а також виконує завдання якісно-змістовного перетворення інформації, функціонально перетинаючись у цьому плані з науковою та управлінською діяльністю. Інформаційно-аналітичні технології забезпечують можливість приймати рішення особам, обмеженим у часі, в обсязі достовірної інформації, а також без повних відомостей про досліджувані процеси.

Нами було визначено, що інформаційна аналітика є універсальною діяльністю для багатьох сфер діяльності сучасного суспільства. У тому числі інформаційна аналітика активно використовується в процесі управління комерційною та виробничою діяльністю.

Розглядаючи інформаційно-аналітичну діяльність з точки зору управління, можна відзначити, що вона є безперервним процесом збору, обробки та надання інформації в необхідному вигляді, а саме у формі, придатній для її використання з метою управління організацією та вдосконалення її діяльності.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності складається на кожному підприємстві, незалежно від цього, якого воно розміру, організаційної форми, і навіть які товари, роботи чи послуги воно виробляє. І саме у вік ринкової економіки з її швидкими темпами та високим рівнем конкуренції, питання вдосконалення діяльності організації, а, як наслідок, встановлення її конкурентної переваги на ринку є найбільш актуальним питанням, яке постає перед усіма учасниками ринку. І вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності перестало бути винятком у процесі вдосконалення діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «Еско-Північ»

#### **2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства ТЗОВ «Еско-Північ»**

ТЗОВ «Еско-Північ» займається пошуком, розвідкою, видобутком та реалізацією природного газу, конденсату, нафти, має багаторічний досвід роботи в нафтогазовій галузі України.

Компанія орієнтована на системний та комплексний підхід до освоєння родовищ. Це дозволяє максимально ефективно та з найменшим впливом на навколишнє середовище проводити геологорозвідувальні роботи, буріння та видобуток вуглеводнів, будівництво місцевих газопроводів, сервісний супровід та облаштування об'єктів газових родовищ. Енергосервісна компанія «Еско-Північ» співпрацює з сотнями українських та іноземних компаній, завжди вчасно виконуючи зобов'язання. Клієнтами «Еско-Північ» є найбільші промислові, бюджетні та соціальні організації України.

Юридична адреса - м. Київ, Подільський р-н, вул. Рилєєва, б. 10-А, 5  
ПОВЕРХ, оф. 518

Забезпечення безперебійного постачання газу споживачам у запланованих обсягах – головне завдання ТЗОВ «Еско-Північ».

Основні види діяльності ТЗОВ «Еско-Північ»:

- оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- добування сирової нафти;
- добування природного газу;
- надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу.
- природоохоронні заходи;

- безперервне професійне навчання персоналу, підвищення кваліфікації робочих кадрів, керівників та спеціалістів.

Основні показники ТзОВ «Еско-Північ»:

- 1 місце з видобутку конденсату та нафти серед приватних газовидобувних компаній України;

- 10 000 м наявне обладнання дає можливість досягти такої глибини;

- 6620м найглибша свердловина;

- 6 млрд. грн. наші податкові платежі до бюджетів усіх рівнів за останні два роки;

- 23 дні необхідно для буріння свердловини глибиною 2 900 м;

- 60% внесок компанії до загального обсягу видобутку;

- 1 млрд. м<sup>3</sup> середньорічний видобуток газу;

- 7 спецдозволів на користування надрами;

- 20% частка ринку серед приватних видобувачів;

- 100млн грн витрачено на соціальні проекти.

На сьогоднішній день колектив підприємства налічує понад 9500 осіб. [58].

Бухгалтерський облік у ТзОВ «Еско-Північ» ведеться бухгалтерської службою, як окремим структурним підрозділом, очолюваним головним бухгалтером, у філіях, очолюваних керівником обліково-контрольної групи.

Структура бухгалтерії побудована за вертикальним принципом. У кожній філії ведеться неповний баланс. До нього входить облік витрат, облік матеріальних ресурсів, розрахунок заробітної плати і все, що безпосередньо пов'язане з виробництвом. Дані з філій передаються до управління, де обробляються централізованою бухгалтерією. Централізована бухгалтерія здійснює облік всього майна, капітальних вкладень, основних реалізацій, перевіряє бухгалтерську звітність філій підприємства та дочірніх товариств з обмеженою відповідальністю. За підсумками бухгалтерських даних здійснюється робота інших фінансових служб: фінансової, планово-економічної. Звіти ТзОВ «Еско-Північ» входять до консолідованої звітності

концерну, і від чіткої роботи бухгалтерів певною мірою залежить інвестиційна привабливість АТ «Нафтогаз». [58]

Організація застосовує автоматизовану форму бухгалтерського обліку на основі ордерного розрахунку з використанням автоматизованої системи бухгалтерського обліку «1С» та SAP R/3, які враховують специфіку виробничої діяльності. Облік заробітної плати ведеться в автоматизованій системі обліку заробітної плати «1С».

Призначення бухгалтерії полягає у здійсненні ефективного документаційного забезпечення діяльності бухгалтерської служби ТЗОВ «Еско-Північ».

Підприємство здійснює діяльність на основі лінійно-функціональної структури управління. Воно забезпечує такий поділ управлінської праці, у якому лінійні керівники здійснюють безпосереднє керівництво відділами, а функціональні займаються консультуванням, підготовкою рішень, програм, планів, здійснюють технічну підготовку виробництва. Директор вирішує усі питання діяльності. До переваг даного типу структури можна віднести: звільнення лінійних керівників вирішення багатьох питань, що з плануванням, фінансами, матеріально-технічним постачанням. Недоліком є той факт, що зі збільшенням розмірів організації доводиться постійно збільшувати масштаб керованості та кількість рівнів управління. До недоліків лінійно-функціональної структури організації також можна віднести складність регулювання відносин лінійних та функціональних керівників.

Далі нами було проведено аналіз фінансової звітності підприємства.

Аналіз бухгалтерського балансу проходить низку етапів.

Зокрема, це оцінка майнового стану. Для початку ми розрахували та проаналізували основні фінансові коефіцієнти оцінки майнового стану, що характеризують структуру майна.

Результати основних фінансових коефіцієнтів оцінки майнового стану ТЗОВ «Еско-Північ» відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Основні фінансові коефіцієнти оцінки майнового стану

## ТЗОВ «Еско-Північ»

Фінансові коефіцієнти	Розрахункові показники			Різниця	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019	2021/2020
Динаміка майна	0,98	1,127	1,14	0,147	0,013
Частка необоротних активів майна	0,53	0,52	0,579	-0,01	0,059
Частка оборотних активів майна	0,47	0,48	0,421	0,01	-0,059
Частка грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень в оборотних активах	0,05	0,02	0,01	-0,03	-0,01
Частка запасів в оборотних активах	0,279	0,265	0,262	-0,014	-0,003
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах	0,66	0,63	0,61	-0,03	-0,02
Частка результатів досліджень та розробок в необоротних активах	0,026	0,024	0,025	-0,001	0,001
Частка основних коштів у необоротних активах	0,897	0,945	0,947	0,048	0,002
Частка довгострокових фінансових вкладень в необоротних активах	0,008	0,007	0,005	-0,001	-0,002
Частка відкладених податкових активів в необоротних активах	0,025	0,02	0,019	-0,005	-0,001

Темп зростання вартості майна у 2020 році (1,127) перевищив темпи зростання її майна 2021 року (0,98) на 0,147, що в цілому може розглядатися як позитивне явище. Також у звітному році темп зростання майна (1,14) перевищив темп зростання майна минулого року (1,127) на 0,013, що також є позитивним явищем, яке свідчить про прогресуюче зростання економічного потенціалу цієї організації.

Зростання частки оборотних активів у 2020 році та відповідно зниження частки необоротних активів у майні організації на 0,01 також можуть бути охарактеризовані позитивно, оскільки свідчать про деяке підвищення мобільності її майна. Але у 2021 році частка оборотних активів у майні організації знизилася, а необоротних збільшилась на 0,059, що не може бути охарактеризовано позитивно, оскільки свідчить про зниження мобільності



майна організації. Але як у 2019 році, у 2020 році, так і у 2021 році більшу питому вагу у майні становлять необоротні активи, що для такого підприємства є доцільним та виправданим.

Зменшенню частки коштів та короткострокових фінансових вкладень у 2020 році на 0,03, а у 2021 році на 0,01, а також зниження частки запасів у 2020 році на 0,014, а у 2021 році на 0,003 в оборотних активах є ознаками зниження їх ліквідності, тому даному явищу не може бути дано позитивну оцінку. Однак зменшенню частки дебіторської заборгованості в оборотних активах у 2020 році на 0,03, а у 2021 році на 0,02 доцільно дати позитивну оцінку, оскільки це означає, що менша частина оборотних активів тимчасово відволікається з обороту.

Збільшенню частки основних засобів на 0,048(2020) та 0,002(2021) у необоротних активах загалом можна дати позитивну оцінку. Зменшення питомої ваги довгострокових фінансових вкладень та відстрочених податкових активів у необоротних активах відповідно як у 2020 році на 0,001 та 0,005, так і у 2021 році на 0,2 та 0,001 доцільно оцінити позитивно, оскільки, як правило, довгострокові фінансові вкладення з обороту на тривалий час і пов'язані зі значним ризиком, а відстрочені податкові активи характеризуються нульовою прибутковістю [27].

Далі зробимо оцінку фінансової стійкості організації. Оцінка фінансової стабільності дозволяє зовнішнім суб'єктам аналізу визначити фінансові можливості на довгострокову перспективу. За підсумками аналізу фінансової стійкості можна буде зробити висновок про величину фінансового ризику (ризик несплатоспроможності), пов'язаного з її фінансово-господарською діяльністю. Результати аналізу абсолютних показників фінансової стійкості відображено у таблицях 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2

**Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості за 2019 - 2020рр.**

<b>Назва показника</b>	<b>2019 р.</b>	<b>2020 р.</b>	<b>Різниця</b>
1. Надлишок чи недостача власних джерел формування запасів, тис. грн.	398377	-955369	-1353746
2. Надлишок чи недостача власних та довгострокових позикових джерел формування запасів, тис. грн.	398377	-955369	-1353746
3. Надлишок чи недостача загальної величини джерел формування запасів, тис. грн.	398377	-955369	-1353746
Тип фінансової стійкості	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова нестійкість	-

Таблиця 2.3

**Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості за 2020 - 2021рр.**

<b>Назва показника</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2021 р.</b>	<b>Різниця</b>
1. Надлишок чи недостача власних джерел формування запасів, тис. грн.	-955369	-364888	-2693519
2. Надлишок чи недостача власних та довгострокових позикових джерел формування запасів, тис. грн.	-955369	-364888	-2693519
3. Надлишок чи недостача загальної величини джерел формування запасів, тис. грн.	-955369	-364888	-2693519
Тип фінансової стійкості	Абсолютна фінансова нестійкість	Абсолютна фінансова нестійкість	-

Як видно з таблиць 2.2 та 2.3 за 2019 - 2021 рр. ТЗОВ «Еско-Північ» у 2019 р. мало достатньо власних джерел коштів на формування запасів і тому належить до типу абсолютної фінансової стійкості. Однак у 2020 р., 2021 р. організація характеризується абсолютною фінансовою нестійкістю за рахунок

різкого збільшення суми необоротних активів і запасів. При цьому на кінець 2021 р. помітне погіршення абсолютних показників фінансової стійкості, що відобразилось у зниженні кожного на 2693519 тис. грн., що свідчить про подальше закріплення абсолютної фінансової нестійкості [27].

Результати основних фінансових коефіцієнтів оцінки фінансової стійкості представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Основні фінансові коефіцієнти оцінки фінансової стійкості за 2019-2021 рр.

Найменування фінансового коефіцієнта	Рекомендоване значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019	2021/2020
<b>Коефіцієнт:</b>						
фінансової незалежності	$\geq 0,5$	0,679	0,608	0,559	-0,071	-0,049
фінансової залежності	$\leq 2,0$	1,495	1,646	1,789	0,151	0,143
розміру позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,321	0,392	0,441	0,071	0,49
заборгованості	$\leq 1,0$	0,472	0,645	0,788	0,173	0,143
забезпеченості власними коштами	$\geq 0,1$	0,317	0,183	-0,048	-0,134	-0,231
мобільності власного капіталу	$\geq 0,3 - 0,5$	0,22	0,144	-0,036	-0,076	-0,181
структури позикового капіталу	–	0,459	0,038	0,046	-0,421	0,008
<b>Частка:</b>						
покриття власними оборотними запасами	$\geq 0,6 - 0,8$	1,139	0,691	-0,184	-0,448	-0,875
покриття власними оборотними коштами та довгостроковими позиковими коштами	$\geq 1,0$	1,139	0,691	-0,184	-0,448	-0,875
відкладених податкових зобов'язань в довгостроковій перспективі	–	0,03	0,411	0,343	0,381	-0,068
короткострокових зобов'язань в позиковому капіталі	–	0,541	0,962	0,954	0,421	-0,008
кредиторської заборгованості в короткостроковій перспективі	–	0,798	0,906	0,923	0,108	0,017
короткострокових оціночних зобов'язань в короткостроковій перспективі	–	0,202	0,094	0,077	-0,108	-0,017

Таким чином, з даних таблиці 2.4 видно, що з одного боку значення коефіцієнта фінансової незалежності знизилося у 2020 р. на 0,071, у 2021 р. – на 0,049, коефіцієнти фінансової залежності, концентрації позикового капіталу, заборгованості у 2019-2020 роках знаходяться в рамках рекомендованих значень, також до 2021 вони підвищуються. З іншого боку, незважаючи на те, що коефіцієнт частки покриття власними оборотними засобами запасів відповідає рекомендованим значенням у 2019 р. та 2020 р., у 2021 р. його значення різко знижується і вже не знаходиться в рамках рекомендованих, що свідчить про фінансову нестійкість.

Зміни значень коефіцієнтів, які мають рекомендований характер, може бути охарактеризовані неоднозначно, оскільки зниження частки короткострокових зобов'язань у позиковому капіталі на 0,008 свідчить про підвищення фінансової стійкості [27].

Далі необхідно провести оцінку платоспроможності та ліквідності. Результати розрахунків фінансових коефіцієнтів оцінки платоспроможності представлені таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### Основні фінансові коефіцієнти оцінки платоспроможності

Найменування фінансового коефіцієнта	Рекомендоване значення	Розрахункові показники				
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт загальної платоспроможності (варіант 1)	$\geq 2$	3,1	2,6	2,3	-0,5	-0,3
Коефіцієнт інвестування (варіант 1)	$\geq 1$	1,3	1,2	0,96	-0,1	-0,204
Коефіцієнт інвестування (варіант 2)	$> 1$	1,6	1,2	1,0	-0,4	-0,2

Коефіцієнт загальної платоспроможності у 2019-2021 роках перебуває у межах рекомендованих значень, що свідчить про забезпечення зобов'язань ТЗОВ «Еско-Північ» її активами.

Коефіцієнт інвестування (варіант 1) у 2019-2021 роках знаходився в межах рекомендованих значень, проте у 2021 р. він виходить за рамки, що свідчить про те, що у 2021 р. необоротні активи організації не повністю профінансовані за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт інвестування (варіант 2) протягом 2019-2021 років відповідає рекомендованим значенням, це говорить про те, що необоротні активи профінансовані за рахунок інвестиційного капіталу. Здійснивши оцінку платоспроможності організації за даними бухгалтерського балансу, можна охарактеризувати як на початок, так і на кінець звітного року ступінь платоспроможності даної організації як абсолютний, що говорить про низький фінансовий ризик (в аспекті платежу можливості), пов'язаного з її господарською діяльністю. Проте зміни фінансових коефіцієнтів, наведених у таблиці, за звітний рік слід розглядати як негативні. Наприкінці звітного року платоспроможність – нормальна, фінансовий ризик – середній [27].

Результати відносних показників оцінки ліквідності організації ТЗОВ «Еско-Північ» представлені таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Відносні показники оцінки ліквідності підприємства  
за 2019-2021 рр.**

Найменування фінансового коефіцієнта	Рекомендова не значення	Розрахункові показники				
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,12	0,02	0,01	-0,09	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності (спрощений варіант)	$\geq 1,0$	1,92	0,83	0,63	-1,9	-0,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2,0$	2,71	1,27	1,001	-1,43	-0,269

Таким чином, із даних таблиці 2.6 видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності до 2020 р. знизився на 0,09 і показує, що до кінця періоду 2% короткострокових фінансових зобов'язань можуть бути погашені за рахунок використання коштів та цінних паперів організації. У 2021 р. зниження становило 0,01 і лише 1% короткострокових зобов'язань може бути погашено за рахунок використання коштів та цінних паперів організації. Підприємство має дефіцит коштів покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на початок періоду становив 0,83, до кінця 2021 р. значення коефіцієнта знизилося на 0,2, що свідчить про те, що сума ліквідних активів організації не відповідає вимогам поточної платоспроможності.

Коефіцієнт поточної ліквідності за звітний період знизився на 0,269, досягнувши значення 1,001, що відповідає рекомендованому рівню.

Завершальним етапом аналізу ліквідності та платоспроможності організації є аналіз ліквідності бухгалтерського балансу [27].

Результати аналізу ліквідності бухгалтерського балансу ТзОВ «Еско-Північ» представлені в таблицях 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.7

**Аналіз ліквідності бухгалтерського балансу за 2019-2020 рр.**

А К Т И В И	На 01.01.19 р.	На 31.12.20р.	П А С И В И	На 01.01.19р .	На 31.12.20 р.	Платіжний надлишок		Платіжна недостача	
						На 01.01.19р.	На 31.12.20р.	На 01.01.19р.	На 31.12.20р .
A1	441998	224253	П1	3028624	8413833			2586626	8189580
A2	6092790	7125940	П2	768497	872558	5324293	62553382		
A3	3740321	4473787	П3	3215964	364664	524357	4109123		
A4	11584125	12804039	П4	14846149	14976964			3262024	2172925
Σ	21859234	24628019	Σ	21859234	24628019	5848650	10362505	5848650	10362505

Як видно з таблиці 2.7 у 2020 р. організація не мала абсолютної ліквідності, оскільки найбільш ліквідних активів було значно менше суми

кредиторської заборгованості. Платіжна недостача у 2019 р. становила 2586626 тис. грн. та у 2020 р. 8189580 тис. грн.

Перевищення суми швидкореалізованих активів над короткостроковими зобов'язаннями вказує на те, що короткострокові пасиви як на початок, так і на кінець звітної періоду можуть бути повністю погашені коштами у розрахунках.

Повільно реалізовані активи перевищують довгострокові пасиви наприкінці року, тобто підприємство має перспективну ліквідність, а виконання четвертої нерівності свідчить, що це підприємство має власні оборотні засоби.

Отже, за звітний рік рівень ліквідності бухгалтерського балансу організації змінився (75%). Ступінь ліквідності бухгалтерського балансу організації початку і в кінці звітної року слід розглядати як нормальну. Рівень фінансового ризику (в аспекті ліквідності), пов'язаного з господарською діяльністю організації може бути визначений як низький [27].

Таблиця 2.8

#### Аналіз ліквідності бухгалтерського балансу за 2020 - 2021 рр.

А К Т И В И	На 01.01.20р.	На 31.12.21р.	П А С И В И	На 01.01.20р.	На 31.12.21р.	Платіжний надлишок		Платіжна недостача	
						На 01.01.20р.	На 31.12.21р.	На 01.01.20р.	На 31.12.21р.
A1	224253	116 665	П1	8413833	10886652			818 9580	10769 987
A2	7125940	675 6601	П2	872 558	912015	625 3382	5844588		
A3	4473787	493 8534	П3	364 664	571703	410 9123	4366831		
A4	12804039	162 67969	П4	149 76964	15709401		55868	217 2925	
Σ	24628019	280 79769	Σ	246 8019	28079769	103 62505	10769987	103 62505	10769 987

Як видно з таблиці платіжна недостача склала у 2020 р. 818 958 тис. грн., а в 2021 р. – 10769987 тис. грн. Ліквідність балансу знизилася на 25% і почала становити 50%. На відміну від минулого періоду у 2021 р. не стала виконуватись четверта нерівність, тобто, підприємство не має власних оборотних засобів.

Ступінь ліквідності бухгалтерського балансу організації початку звітного року слід розглядати як нормальний, але в кінець звітного року – як задовільний. Отже рівень фінансового ризику (в аспекті ліквідності), пов'язаного з господарською діяльністю організації, на початок звітного року може бути визначений як низький, а на кінець звітного року – як середній [27].

Результати оцінки задовільності структури балансу представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка задовільності структури балансу за 2019-2021 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Різниця	
				2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,7	1,3	1	-1,4	-0,3
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,3	0,2	-0,05	-0,1	-0,25
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	-	-	-	-1,26	-0,225
Коефіцієнт втрати платоспроможності	-	-	-	-1,085	-0,1875

За даними таблиці бачимо, що у звітному 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт забезпеченості власними коштами за звітний рік зменшилися відповідно на 0,3 та 0,25, що вважається негативним явищем, через те, що знизилася загальна забезпеченість організації обіговими коштами. Також на кінець звітного року коефіцієнт поточної забезпеченості власними коштами був меншим за 0,1 (-0,25). Отже, можна дійти невтішного висновку у тому, що структура балансу вважається незадовільною, а організація – неплатоспроможною. Внаслідок того, що коефіцієнт відновлення платоспроможності організації менше одиниці (-0,225) можна зробити висновок про те, що реальна можливість відновити свою платоспроможність в організації в найближчі 6 місяців немає [27].



Аналіз звіту про фінансові результати також проходить низку обов'язкових процедур. Практика розрахунку та аналізу показників оборотності є однією з найважливіших процедур. Показники оборотності характеризують інтенсивність використання ресурсів організації. Розрахуємо та проаналізуємо показники оборотності за даними звіту про фінансові результати та бухгалтерський баланс. Почнемо з розрахунку показників оборотності оборотних активів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Аналіз загальних показників оборотності оборотних активів 2020 - 2021 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	Різниця
1. Виручка, тис. грн.	23323292,00	23130023,00	-193269,00
2. Середньоденна виручка, тис. грн.	64787,00	64250,00	-537,00
3. Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	11049530,00	11817875,00,	768345,00
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,111	1,957	-0,154
5. Середня тривалість одного обороту оборотних активів, дні	170,6	183,9	13,4
6. Економічний ефект від змін оборотності оборотних активів, тис. грн.	-	-	309566586,00

Таким чином, у звітному році порівняно з минулим роком коефіцієнт оборотності оборотних активів організації зменшився на 0,154 обороти, а середня тривалість одного обороту оборотних активів збільшилася на 13,4 дні, що призвело до додаткового залучення в оборот оборотних активів у сумі 309566586,00 тис. грн.

Дані зміни показників оборотності оборотних активів та величина економічного ефекту від зміни оборотності свідчить про зниження інтенсивності використання оборотних активів у звітному періоді порівняно з минулим та не можуть бути позитивно оцінені.

Далі ми розрахуємо та проаналізуємо приватні показники оборотності оборотних активів, а також визначимо тривалість операційного та фінансового циклів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз приватних показників оборотності оборотних активів та  
розрахунок тривалості операційного та фінансового циклів**

<b>Показник</b>	<b>2020 рік</b>	<b>2021 рік</b>	<b>Різниця</b>
1. Виручка, тис. грн.	23323292	23130023	-193269
2. Собівартість продаж, тис. грн.	16664025	16239429	-424596
3. Середні залишки грошових ресурсів та короткострокових фінансових вкладень, тис. грн.	394418	225473	- 168945
4. Середні залишки запасів, тис. грн.	3005921	310307	103386
5. Середні залишки дебіторської заборгованості, тис. грн.	8110856	7343653	-767203
6. Середні залишки кредиторської заборгованості, тис. грн.	5721079	9651793	3930714
7. Коефіцієнт оборотності:			
7.1) Грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення	59,133	102,584	43,451
7.2) Запаси	5,543	5,222	-0,321
7.3) Дебіторська заборгованість	2,876	3,149	0,274
8. Середня тривалість одного обороту, дні:			
8.1) Грошові ресурси та короткострокові матеріальні вкладення	6,088	3,509	-2,579
8.2) Запаси	64,938	68,928	3,989
8.3) Дебіторська заборгованість	125,193	114,298	-10,89
8.4) Кредиторська заборгованість	125,594	213,963	90,368

Таким чином, у звітному році порівняно з минулим роком відбулося збільшення значень коефіцієнтів оборотності грошових коштів та дебіторської заборгованості відповідно до зменшення середньої тривалості одного обороту грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень, запасів та дебіторської заборгованості, що свідчить про зростання інтенсивності їх використання, і тому може оцінюватись позитивно. Однак оборотність запасів знизилася, що призвело до збільшення середньої тривалості одного обороту запасів. Зміни у звітному періоді сталися неоднозначними, але переважно позитивними.

Далі виконаємо розрахунок та проведемо оцінку показників оборотності інших ресурсів організації (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Аналіз коефіцієнтів оборотності активів та пасивів капіталу**

<b>Показник</b>	<b>2020 рік</b>	<b>2021 рік</b>	<b>Різниця</b>
1. Виручка, тис. грн.	23323292	23130023	-193269
2. Середня вартість балансу, тис. грн.	23243627	26173894	2930268
3. Середній розмір власного капіталу, тис. грн.	14912274	15342992	430718
4. Середня сума позикового капіталу, тис. грн.	8343348	10839038	2495690
5. Середня сума інвестованого капіталу, тис. грн.	16711533	15821121	-890412
6. Середня сума необоротних активів, тис. грн.	12180082	14038504	1858422
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,003	0,884	-0,119
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,564	1,508	-0,056
9. Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	2,795	2,133	-0,662
10. Коефіцієнт оборотності інвестованого капіталу	1,396	1,462	0,066
11. Коефіцієнт оборотності необоротних активів	1,915	1,647	-0,267

Отже, як бачимо по результатам розрахунків, що це коефіцієнти оборотності, крім коефіцієнта оборотності інвестованого капіталу у звітному році зменшилися. Інакше кажучи, інтенсивність використання активів, власного капіталу, позикового капіталу, необоротних активів організації знизилася, а інтенсивність використання інвестованого капіталу навпаки збільшилася. Незважаючи на те, що зміни неоднозначні, все одно вони не можуть бути оцінені як позитивні.

Розрахувавши і проаналізувавши основні показники оборотності, загалом слід охарактеризувати ступінь використання у минулому та звітному роках як середній, але з тенденцією, що намітилася, щодо її зниження.

Далі ми розрахуємо та проаналізуємо показники рентабельності організації. Почнемо розрахунок та аналіз показників рентабельності за даними звіту про фінансові результати та дані бухгалтерського балансу організації з вивчення основних коефіцієнтів рентабельності, що характеризують ефективність діяльності організації (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Аналіз основних коефіцієнтів рентабельності, що характеризують ефективність діяльності організації**

Назва фінансових коефіцієнтів	Розрахункове значення		
	2020 рік	2021 рік	Різниця
Рентабельність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0,111	0,084	-0,027
Рентабельність продажу	0,094	0,070	-0,024
Норма прибутку (чистого прибутку)	0,053	0,044	-0,009

За даними розрахунків бачимо, що у звітному році у порівнянні з минулим роком зміни значень коефіцієнтів рентабельності, які характеризують ефективність діяльності організації, можуть розглядатися як негативні.

Рентабельність реалізованої продукції знизилася на 0,027. Це означає, що на кожную гривню повної собівартості реалізованої продукції у звітному році стало припадати на 2,7 копійки прибутку від продажів менше, ніж торік, тобто ефективність витрат на виробництво продукції знизилася.

Рентабельність продажу зменшилася на 0,024. Це означає, що питома вага прибутку від продажу у виручці у звітному році проти минулим знизилася на 2,4%, тобто як ефективність витрат на виробництво продукції, так й ефективність ціноутворення знизилася.

Норма прибутку зменшилась на 0,009. Це означає, що на кожную гривню реалізованої продукції в звітному році припадає на 0,9 копійки чистого

прибутку менше в порівнянні з минулим, тобто ефективність всієї діяльності організації знизилася.

Таким чином, слід відмітити зниження у звітному році порівняно з минулим роком ефективності як поточної, так і всієї ефективності її господарської діяльності.

Далі розрахуємо та проаналізуємо основні коефіцієнти рентабельності, що характеризують ефективність використання ресурсів організації (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

### Аналіз основних коефіцієнтів рентабельності

Показник	2020 рік	2021 рік	Різниця
1. Прибуток від продаж, тис. грн.	2201670	1694344	-577126
2. Чистий прибуток, тис. грн.	1230919	1021654	-209265
3. Середня валюта балансу, тис. грн.	23243627	26173894	2930268
4. Середня сума власного капіталу, тис. грн.	14912274	15342992	430718
5. Середня сума позикового капіталу, тис. грн.	8343348	10839038	2495690
6. Середня сума інвестованого капіталу, тис. грн.	16711533	15821121	-890412
7. Середня сума оборотних активів, тис. грн.	11043530	11817875	774345
8. Середня сума необоротних активів, тис. грн.	12180082	14038504	1858422
9. Рентабельність активів (чистого прибутку)	0,053	0,039	-0,014
10. Рентабельність власного капіталу (чистого прибутку)	0,083	0,067	-0,016
11. Рентабельність позикового капіталу (чистого прибутку)	0,148	0,094	-0,053
12. Рентабельність інвестованого капіталу (чистого прибутку)	0,074	0,065	-0,009
13. Рентабельність оборотних активів	0,199	0,137	-0,062
14. Рентабельність необоротних активів (чистого прибутку)	0,101	0,073	-0,028

Як показують результати розрахунків, значення всіх коефіцієнтів рентабельності у звітному році, порівняно з минулим, знизилися. Іншими

словами, ефективність використання активів, власного капіталу, позикового капіталу, інвестованого капіталу, оборотних та необоротних активів у звітному році порівняно з минулим роком знизилася, що не може бути позитивно оцінено. [27]

Розрахувавши та проаналізувавши основні коефіцієнти рентабельності організації, загалом слід охарактеризувати ступінь ефективності діяльності та використання ресурсів даної організації у минулому та звітному роках як середню, а зміна показників її оцінки – як неоднозначні, але більшою мірою негативні.

## **2.2. Діагностика інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності ТЗОВ «Еско-Північ»**

На підприємстві існує затверджена інструкція щодо документаційного забезпечення управління. Ця інструкція передбачає вимоги щодо документування управлінської діяльності та організації роботи з документами у ТЗОВ «Еско-Північ», які є обов'язковими для кожного працівника організації. Вимоги цього документа спрямовані на підвищення якості підготовки документів та вдосконалення роботи з ними, розширення застосування сучасних інформаційних технологій у діловодстві, забезпечення чіткості та оперативності управлінської діяльності підприємства.

У ході дослідження було розглянуто організацію документаційного забезпечення управління підприємства.

За організацію діловодства та архівного зберігання документів, удосконалення документаційного забезпечення управління на основі застосування сучасних інформаційних технологій, методичне керівництво та контроль встановленого в організації порядку роботи з організаційно-розпорядчою документацією відповідає управління документаційного забезпечення. До його складу входять відділ діловодства та контролю за

виконанням документів та відділ архівних фондів. Організація роботи з документами з особового складу (кадрове діловодство) до їх передачі в архівне зберігання здійснюється відділом кадрів.

Весь комплекс робіт із документацією, що не належить до організаційно-розпорядчої документації, здійснюється відповідними структурними підрозділами відповідно до їх функціональних обов'язків.

Організація роботи з документами, які містять інформацію обмеженого доступу (тобто комерційну таємницю), здійснюється службою корпоративного захисту.

Отже, з вищевикладеної інформації, можемо дійти висновку, що на підприємстві існує змішана форма документообігу.

В Інструкції також зазначено відповідальних осіб за документаційне забезпечення управлінської діяльності підприємства.

Основною характеристикою документообігу є той факт, що всі документи (кореспонденція) ТзОВ «Еско-Північ» відповідно до структури управління поділяються на чотири групи:

- кореспонденція генерального директора;
- кореспонденція заступників генерального директора та головного бухгалтера;
- кореспонденція структурних підрозділів Адміністрації;
- кореспонденція філій товариства.

На підприємстві також є основні принципи документаційного забезпечення управління.

Один із першорядних принципів стосується первинної обробки та реєстрації вхідної кореспонденції. Її первинна обробка, реєстрація та відправлення здійснюється централізовано в апараті організації. Документи, що надійшли до організації та отримали вхідний реєстраційний номер, належать їй та зберігаються у справах організації.

Усі вхідні, вихідні та внутрішні документи, а також резолюції реєструються у корпоративній системі електронного документообігу. Інформація в даній системі повинна зберігатись не менше 5 років.

При роботі з документами, зареєстрованими в установленому порядку та надійшли на розгляд до структурних підрозділів підприємства, не дозволяється вносити до них виправлення, доповнення та робити відмітки, крім встановлених інструкцією.

Форми первинних облікових документів розробляються та затверджуються ТзОВ «Еско-Північ» як окремими розпорядчими документами, зокрема корпоративні форми. Також форми первинних облікових документів розробляються самостійно ТзОВ «Еско-Північ» з урахуванням норм корпоративних документів для індивідуального використання та затверджуються наказом генерального директора в установленому порядку.

Первинні облікові документи, затвержені окремим наказом генерального директора, є додатками до Положень, Регламентів тощо, містять обов'язкові реквізити, встановлені Законом України «Про бухгалтерський облік», використовуються для відображення фактів діяльності підприємства. У формах первинних облікових документів можуть бути додаткові реквізити з метою отримання необхідної інформації для податкового обліку. Суспільство використовує уніфіковані форми первинних облікових документів, затвержені державними органами. Первинні облікові документи, форми яких не затверджено окремими розпорядчими документами ТзОВ «Еско-Північ», але використання яких узгоджено сторонами в рамках укладених договорів, за умови отримання обов'язкових реквізитів, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік», використовуються для відображення операцій за договорами із контрагентами.

Первинні облікові документи та реєстри бухгалтерського обліку складаються на паперовому носії та (або) у вигляді електронного документа, підписаного електронним підписом. Документообіг здійснюється за графіком



документообігу. Підрозділи самостійно розробляють та затверджують графік документообігу, на підставі графіка документообігу підприємства.

Підприємство та його підрозділи забезпечують зберігання первинних облікових документів, реєстрів бухгалтерського обліку, бухгалтерської (фінансової) звітності та інших бухгалтерських документів протягом термінів, встановлених відповідно до норм Закону України «Про бухгалтерський облік».

Оскільки ТзОВ «Еско-Північ» включає у собі безліч підрозділів, проаналізуємо систему інформаційно-аналітичного управління підприємства в ‘ цілому.

Документи надходять на підприємство від клієнтів, партнерів, інших підприємств, інших організацій; створюються під час діяльності самого підприємства; надходять до керівництва для прийняття рішень, написання у вигляді резолюцій вказівок щодо виконання та для підписання; відправляються адресатам.

Документи оформляються здебільшого на бланках і мають встановлений комплекс реквізитів та визначений порядок їх розташування.

У процесі документування діяльності створюються різні види документів, зокрема:

- організаційно-правова документація (статути, положення, правила, інструкції, штатні розписи);
- розпорядча документація (накази, розпорядження, постанови, рішення, вказівки);
- інформаційно-довідкова документація (листи, телеграми, факси, акти, протоколи, доповідні та службові записки).

Посади головних керівників займають досвідчені фахівці, добре знають технологію, здатні раціонально планувати виробництво, правильно організувати, виконувати адміністративні функції.

Для аналізу інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства також необхідно проаналізувати його організаційну структуру.

ТзОВ «Еско-Північ» складається з 8 підрозділів:

1) Керівництво підприємства здійснюється генеральним директором. Він безпосередньо керує апаратом при керівництві, диспетчерською службою, обліково-контрольною групою, спеціалістами з майнових відносин, техніко-економічного планування, організації праці та заробітної плати, кадрового забезпечення, а також окремими підрозділами та об'єктами невиробничої сфери. Керівництво іншими службами начальник здійснює через своїх заступників відповідно до прийнятого розподілу обов'язків;

2) диспетчерська служба;

3) газокompресорна служба;

4) лінійно-експлуатаційна служба (ЛЕС);

5) служба захисту від корозії;

6) служба газорозподільної станції (ГРС);

7) служба енерготепловодопостачання (ЕВС);

8) служба контрольно-вимірювальних приладів та автоматизації (КВП).

Виходячи з особливостей організаційної структури підприємства, структура управління ТзОВ «Еско-Північ» є трирівневою.

Найбільш важливими підрозділами у системі інформаційно-аналітичного забезпечення управління є обліково-контрольна група, фахівці з господарського обслуговування та діловодства, фахівці з техніко-економічного обслуговування. Це твердження ґрунтується на посадових інструкціях цих фахівців.

Бухгалтерська служба несе відповідальність за організацію обліку, за контроль над фінансовими операціями, за організацію розрахунків із заробітної плати, за організацію податкового обліку, за забезпечення правильної організації фінансової складової діяльності ТзОВ «Еско-Північ» та за складання бухгалтерської звітності.

Фахівці з господарського обслуговування та діловодства відповідають за прийом та реєстрацію кореспонденції, та її відправлення до структурних підрозділів, за реєстрацію, внесення інформації до комп'ютерної бази та подальше архівування. Також діловод веде картотеку, за допомогою якої в оперативному порядку можна знайти будь-які документи.

Фахівець техніко-економічного обслуговування виконує роботу щодо здійснення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення ефективності та рентабельності виробництва; готує вихідні дані для складання проектів господарсько-фінансової, виробничої та комерційної діяльності підприємства; здійснює економічний аналіз господарської діяльності підприємства та його підрозділів; здійснює контроль за ходом виконання планових завдань по підприємству та його підрозділам.

До аналізу інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності також входить аналіз інформаційних потоків в організації. Дані, що входять до інформаційного потоку, створюються кожним працівником підприємства. Відбувається це в автоматичному режимі. Також, окрім внутрішнього інформаційного поля, існує зовнішнє.

Найбільш важливими інформаційними потоками на підприємстві є:

1) інформаційний потік, який обслуговує рух матеріального потоку. Матеріальний потік рухається від первинного джерела (наприклад, постачальника сировини) через ланцюг виробничих, транспортних та посередницьких ланок до кінцевого споживача. На кожному етапі свого руху матеріальний потік супроводжується певними первинними документами, які фіксують господарські операції, та містять інформацію про стан матеріального потоку. Наприклад, прихід сировини та матеріалів на підприємство супроводжується обміном документами між підприємством та постачальником: договорами, рахунками, рахунок-фактурами, накладними, довіреностями, актами тощо. Контроль за цим інформаційним потоком здійснює відділ матеріально-технічного постачання. Далі цей інформаційний потік супроводжує передачу сировини та матеріалів на виробництво зі складів. У

виробничий процес включені як цехи основного виробництва, так й допоміжне і обслуговуюче виробництва. Їхня взаємодія також має підтримуватися інформаційними потоками підприємства. Вищезазначені первинні документи обов'язково повинні реєструватися в облікових системах і, перш за все, в системі бухгалтерського обліку та економічного аналізу підприємства. Це дозволяє пов'язати цей потік із другим інформаційним потоком підприємства, який обслуговує процес управління.

2) інформаційний потік, який обслуговує процес управління. Цей потік обслуговує основні функції управління підприємством: прогнозування, планування, організацію, регулювання, координацію, контроль, прийняття рішень тощо. І тому він видає інформацію про рух матеріального потоку, але не вигляді первинних документів, а у вигляді отриманих на їхній основі зведених (агрегованих) показників господарської діяльності підприємства. Надання таких даних до інформаційної системи – це основна функція бухгалтерського (фінансового та управлінського) обліку, і навіть обліку економічного аналізу. На підставі зазначеної інформації вибираються стратегії розвитку підприємства, які разом з іншими даними, такими як дані маркетингового аналізу та прогнозу стану основних ринків збуту підприємства, є базою для планування діяльності підприємства. Отримані в результаті процесу планування план-графік виробництва, календарний графік постачання продукції підприємства, план закупівель матеріалів та сировини є керівними документами у формуванні матеріального потоку. Таким чином, замикається кільце управління підприємством.

Важливі інформаційні потоки обслуговують процес керування персоналом підприємства. Вони відбуваються шляхом надходження до системи бухгалтерського обліку інформації про кількість фактично відпрацьованого часу, за цими даними відбувається нарахування заробітної плати, пенсійних та інших видів соціальних відрахувань. В рамках цього інформаційного потоку проходять усі кадрові накази, розпорядження про зміни штатного розкладу тощо. [25]

Особливістю інформаційного потоку, який обслуговує процес управління є той факт, що вся інформація про підрозділи повинна стікатися до головного управління, тобто всі факти діяльності організації, а також підсумкові результати мають бути передані керівництву компанії.

ТЗОВ «Еско-Північ» організовує та здійснює внутрішній контроль виконання завдань діяльності підприємства, ведення бухгалтерського обліку та складання бухгалтерської (фінансової) звітності. Організація внутрішнього контролю здійснюється з урахуванням норм корпоративних документів ТЗОВ «Еско-Північ».

Метою системи внутрішнього контролю є отримання підтвердження того, що організація забезпечує:

- ефективність та результативність своєї діяльності та досягає поставлених фінансових та операційних показників;
- забезпечує збереження активів;
- достовірність, повноту та своєчасність фінансової звітності;
- дотримання правил законодавства.

Система внутрішнього контролю забезпечує:

- виявлення та оцінку ризиків, що впливають на досягнення цілей організації;
- контроль належного виконання рішень органів управління;
- інформування органів управління про істотні недоліки з пропозицією коригувальних заходів для їх виправлення, а також про суттєві ризики та заходи щодо їх зниження.

Таким чином, проаналізувавши інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності підприємства, було зазначено, що система знаходиться на досить високому рівні. Вона включає безліч елементів, об'єднаних між собою зв'язками та інформаційними потоками, що сприяє належному інформаційно-аналітичному забезпеченню діяльності підприємства.

## Висновки до розділу 2

ТзОВ «Еско-Північ» орієнтоване на системний та комплексний підхід до освоєння родовищ. Це дозволяє максимально ефективно та з найменшим впливом на навколишнє середовище проводити геологорозвідувальні роботи, буріння та видобуток вуглеводнів, будівництво місцевих газопроводів, сервісний супровід та облаштування об'єктів газових родовищ. ТзОВ «Еско-Північ» співпрацює з сотнями українських та іноземних компаній, завжди вчасно виконуючи зобов'язання. Клієнтами «Еско-Північ» є найбільші промислові, бюджетні та соціальні організації України.

Основні види діяльності ТзОВ «Еско-Північ»:

- оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- добування сирої нафти;
- добування природного газу;
- надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу.
- природоохоронні заходи;
- безперервне професійне навчання персоналу, підвищення кваліфікації робочих кадрів, керівників та спеціалістів.

Проаналізувавши фінансову діяльність підприємства за 2019-2021 роки, виокремимо наступні чинники:

- зростання частки оборотних активів у 2020 році та відповідно зниження частки необоротних активів у майні організації є позитивним явищем, оскільки свідчить про деяке підвищення мобільності її майна. Але у 2021 році частка оборотних активів у майні організації знизилася, а необоротних збільшилась на що не може бути охарактеризовано позитивно, оскільки являється фактором зниження мобільності майна організації. Але як у 2019 році, у 2020 році, так і у 2021 році більшу питому вагу у майні становлять необоротні активи, що для такого підприємства є доцільним та виправданим;

- ТзОВ «Еско-Північ» у 2019 р. мало достатньо власних джерел коштів на формування запасів і тому належало до типу абсолютної фінансової стійкості. Однак у 2020 р., 2021 р. організація характеризується абсолютною фінансовою нестійкістю за рахунок різкого збільшення суми необоротних активів і запасів. При цьому на кінець 2021 р. помітне погіршення абсолютних показників фінансової стійкості, що відобразилось у зниженні, що свідчить про подальше закріплення абсолютної фінансової нестійкості.

- ступінь ліквідності бухгалтерського балансу організації у 2021 році слід розглядати як нормальну. Рівень фінансового ризику (в аспекті ліквідності), пов'язаного з господарською діяльністю організації може бути визначений як низький. [27]

- у 2021 році порівняно з минулим роком відбулося збільшення значень коефіцієнтів оборотності грошових коштів та дебіторської заборгованості відповідно до зменшення середньої тривалості одного обороту грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень, запасів та дебіторської заборгованості, що свідчить про зростання інтенсивності їх використання, і тому може оцінюватись позитивно. Однак оборотність запасів знизилася, що призвело до збільшення середньої тривалості одного обороту запасів. Зміни у звітному періоді сталися неоднозначними, але переважно позитивними.

Таким чином, проаналізувавши інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності підприємства, було зазначено, що система знаходиться на досить високому рівні. Вона включає безліч елементів, об'єднаних між собою зв'язками та інформаційними потоками, що сприяє належному інформаційно-аналітичному забезпеченню діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «Еско-Північ»

#### **3.1. Проблематика інформаційно-аналітичної системи ТЗОВ «Еско-Північ»**

Система інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства досить розвинена. У ході своєї діяльності підприємство використовує систему електронного документообігу, ERP систему, а також працю фахівців, відповідальних за інформаційне та аналітичне забезпечення компанії. Однак, аналіз фінансової звітності організації, аналіз її зовнішнього середовища, а також під час дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності, було виявлено ряд проблем, які перешкоджають ефективному виробничому процесу.

У ході дослідження було проведено аналіз фінансової звітності підприємства за 2019, 2020 та 2021 роки. Було виявлено такі негативні тенденції: зниження фінансової стійкості; зниження платоспроможності; дефіцит коштів та їх еквівалентів для покриття поточних зобов'язань; зниження коефіцієнтів рентабельності; структура балансу в більшій мірі включає дебіторську заборгованість.

Усі зміни, що відбулися за досліджуваний період, зумовлені впливом низки чинників. Одним із них є інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності, оскільки всі виявлені негативні тенденції не могли виникнути за належного забезпечення.

Більш детальне дослідження взаємозв'язку негативних змін фінансових показників та недоліки інформаційно-аналітичного забезпечення компанії показали:

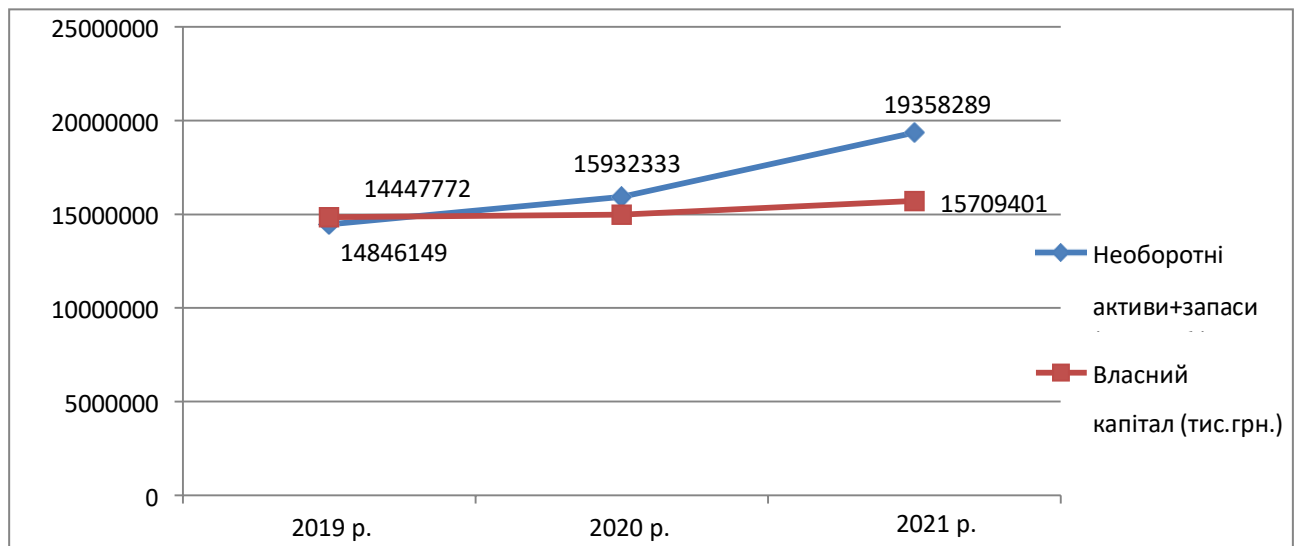
1) у ТЗОВ «Еско-Північ» традиційна інформаційно-аналітична система. Цей вид системи забезпечує лише конкретні функції управління переважно без



урахування стратегічних цілей підприємства. Через це в організації відсутній міцний зв'язок між керівництвом компанії, виробничими відділами та обліково-економічними службами, що призводить до неправильних управлінських рішень, у тому числі щодо закупівель та використання активів компанії, а також функціонування логістичної системи.

Неправильна політика постачання підприємства призводить до невиправдано великої кількості необоротних активів та запасів для підприємства. Велика кількість необоротних активів та запасів на балансі компанії не завжди характеризується як позитивне явище, оскільки підприємству потрібно більше ресурсів для їх підтримки, а, як наслідок, частка власного капіталу має зрости.

За результатами аналізу платоспроможності підприємства було виявлено абсолютну фінансову нестійкість. Це зумовлено різким збільшенням суми необоротних активів та запасів з 2019 по 2021 роки. Нижче, на рисунку 3.1 представлений графік, який розкриває темпи зростання необоротних активів у відсотковому співвідношенні з темпами зростання суми власного капіталу організації.



**Рис. 3.1. Співвідношення темпів зростання суми необоротних активів та запасів зі зростанням власного капіталу**

2) одним із недоліків, виявлених при аналізі інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності, є відсутність на підприємстві чіткого планування діяльності та оперативного надання інформації. Часто, навіть у розрізі управлінського обліку, форма звіту набагато важливіша за зміст, що призводить до інформаційного лагу та повільної реакції позапланових ситуацій. Несвоєчасна реакція керівництва підприємства призводить до того, що при зіставленні запланованих показників фінансової звітності з отриманими результатами, виявляється ряд непередбачених недоліків поточної фінансової звітності.

Відсутність чіткого планування діяльності, а також швидкої реакції на зміну ситуації може призвести до зростання запасів за одночасного зниження обсягів дебіторської заборгованості та коштів на підприємстві.

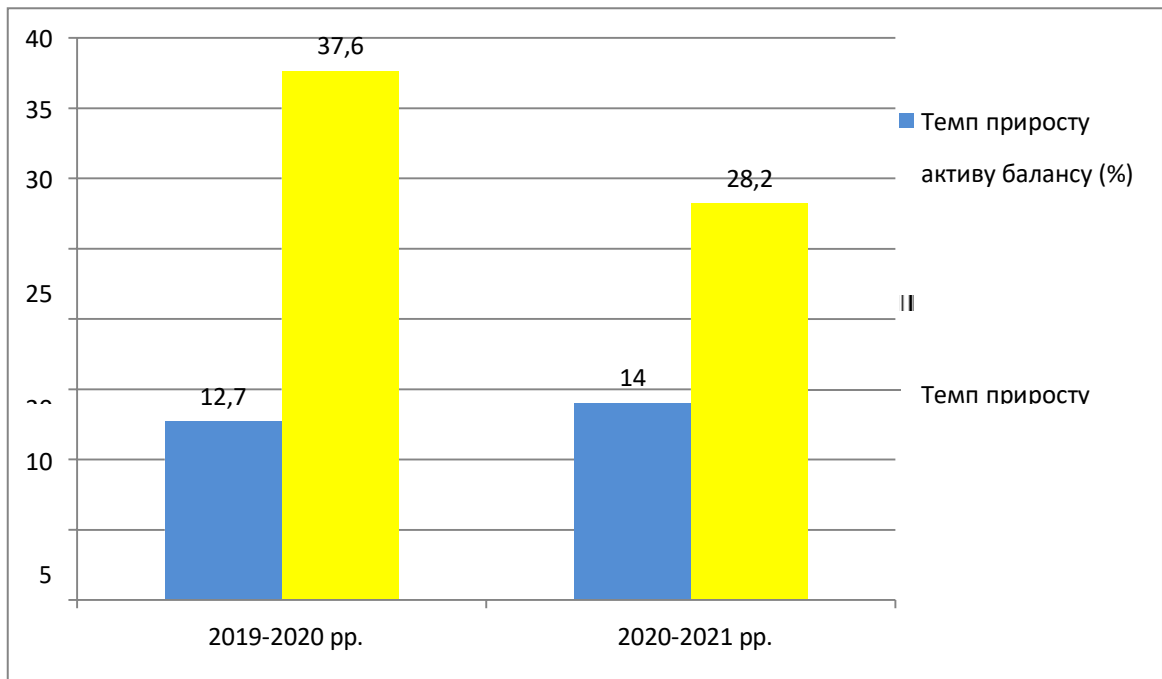
У результаті аналізу бухгалтерського балансу ТЗОВ «Еско-Північ» було виявлено тенденцію до зниження платоспроможності. Зниження значення даного коефіцієнта обумовлено збільшенням частки позикового капіталу пасиву балансу підприємства при недостатньо швидкому темпі зростання активів підприємства. У таблиці 3.1 було здійснено розрахунок темпів приросту у 2019-2021 роках активу балансу та позикового капіталу підприємства.

*Таблиця 3.1*

**Темпи приросту активів та позикового капіталу підприємства**

Показник	2019 г. (тис. грн.)	2020 г. (тис. грн.)	2021 г. (тис. грн.)	Темпи приросту (%)	
				2019-2020 рр.	2020-2021 рр.
Актив балансу	20859234	24628019	28079769	12,7	14,0
Позиковий капітал	7013085	9651055	12370368	37,6	28,2

На рисунку 3.2 представлена діаграма, яка візуально відображає співвідношення темпів приросту позикового капіталу підприємства та його активів у відсотках.



**Рис. 3.2. Співвідношення темпів приросту активів балансу та позикового капіталу підприємства**

3) одним із виявлених недоліків інформаційно-аналітичного забезпечення ТЗОВ «Еско-Північ» також є несвоєчасне реагування на зміну ситуації на ринку та поведінку конкурентів, що має прямий вплив на рівень реалізації товарів, робіт, послуг, а також, як наслідок, на фінансові результати підприємства.

Зниження фінансових результатів підприємства призводить до негативних змін коефіцієнтів рентабельності, що характеризують ефективність діяльності підприємства, що у свою чергу свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства. У 2021 році на підприємстві знизилася рентабельність продажу. Це зниження відбулося як за рахунок зниження прибутку від продажу, так і за рахунок зниження виручки. Для більш точного відображення цієї негативної тенденції необхідно розрахувати зміни виручки та прибутку від продажу з урахуванням інфляції за 2021 рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

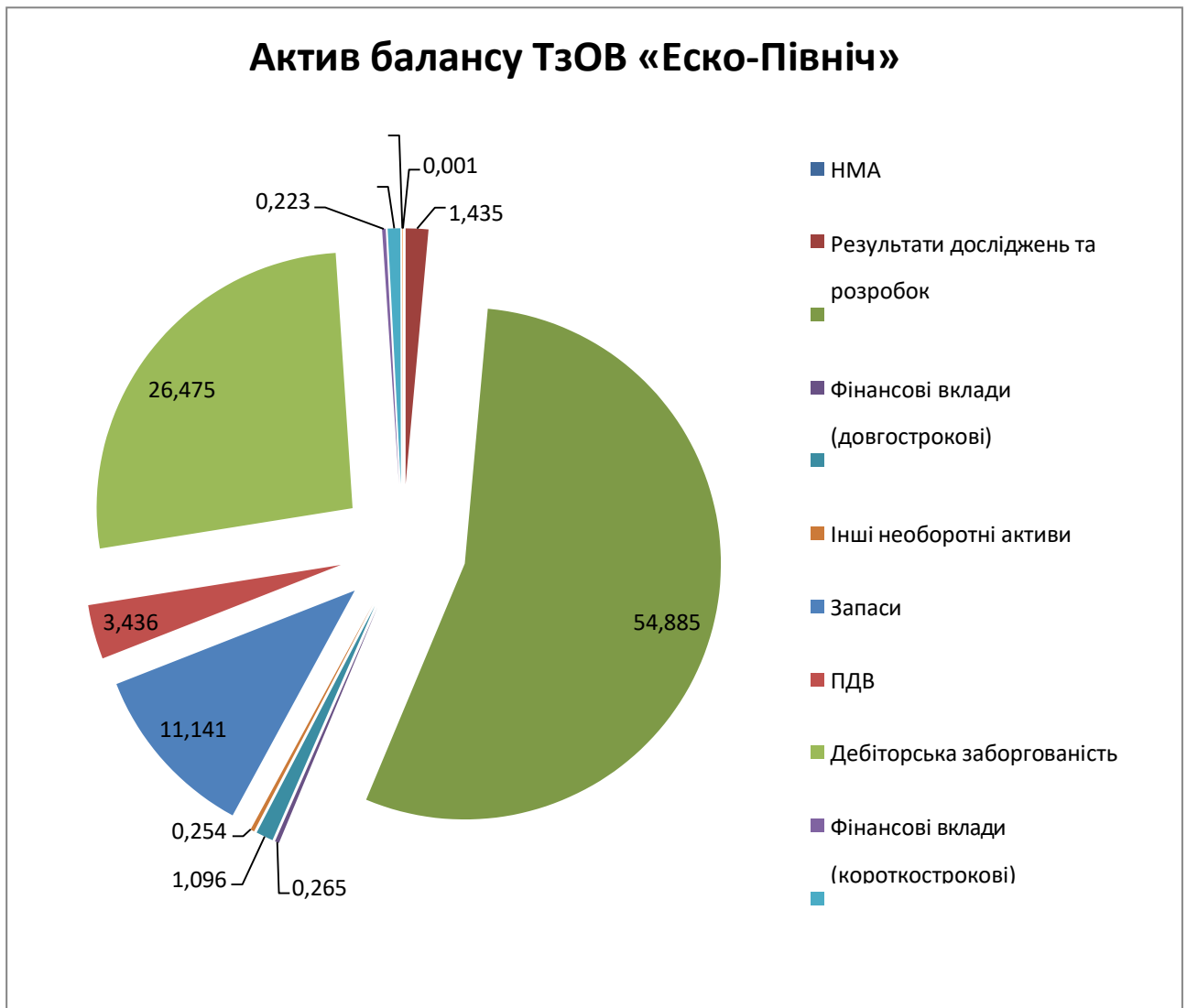
**Зміни виручки та прибутку від продажів ТзОВ «Еско-Північ» з  
урахуванням інфляції**

Показник	2020 р.	2021 р.			Зміни			
	Факт (тис. грн.)	Факт (тис. грн.)	З урахуванням інфляції (тис. грн.)		Факт		З урахуванням інфляції	
Виручка	23323292	23130023	Розра- хунок	Значе- ння	тис. грн.	%	тис. грн.	%
			23130023/ 1,025	22565876	-193269	-1	-757416	-3
Прибуток від продажу	2201470	1624344	1624344/ 1,025	1584726	-577126	-26	-616744	-28

Результати аналізу зміни виручки та прибутку від продажів організації показали, що зниження ефективності діяльності відбулося за рахунок зниження виручки на 3% та прибутку від продажів на 28%, що свідчить про погіршення фінансового стану ТзОВ «Еско-Північ» та необхідність внесення коригувань у стратегію взаємодії з клієнтами та конкурентами на ринку.

4) бухгалтерське інформаційне забезпечення немає функції своєчасного оповіщення про стягнення заборгованості з клієнта, що свідчить про необачну кредитну політику організації, оскільки інформаційно-аналітичне забезпечення також відіграє вагомий роль у підтримці нормального рівня дебіторської заборгованості підприємства.

Через проблему в інформаційно-аналітичному забезпеченні управлінської діяльності щодо дебіторської заборгованості, у структурі активу балансу цей показник займає більшу частину, а саме 26%. На рисунку 3.3 представлена діаграма, що наочно представляє структуру балансу підприємства.



**Рис. 3.3. Структура активу балансу ТзОВ «Еско-Північ»**

Велика кількість дебіторської заборгованості у структурі балансу може характеризуватись як позитивним явищем, так і негативним. Воно може бути обумовлено низкою чинників: зростання продажів, збільшення відстрочок платежу покупцям, необачна кредитна політика тощо.

У даному випадку таке співвідношення активів у балансі може бути охарактеризовано позитивно, оскільки за відсутності достатньої кількості коштів у балансі підприємства, рівень дебіторську заборгованість завищений.

5) досить велика кількість електронних та паперових документів усередині документообігу підприємства.

Внаслідок спостережень за діяльністю службовців у ТЗОВ «Еско-Північ» було виявлено, що всі головні фахівці тією чи іншою мірою займаються документальним забезпеченням управління.

У директора багато часу витрачається на перевірку правильності документів унаслідок недбалого ставлення фахівців. Бухгалтерія виконує роботу з документами неакуратно, спостерігаються помилки, подаються документи із запізненням, багато часу витрачається на пошук документів. Це пов'язано, передусім, з тим, що на підприємство надходить великий обсяг документів, і працівники бухгалтерії фізично неспроможні впоратися з нею. Головний економіст приділяє багато часу плануванню, організації нормування та оплати праці, обліку та звітності, аналізу, що є його основними функціями. З іншого боку, багато часу витрачається виконання робіт, не передбачених посадовими обов'язками, є також втрати робочого дня, пов'язані з порушенням режиму праці.

У ході аналізу інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності було виявлено велику кількість проблем, що потребують оперативного вирішення з боку вищого менеджменту. Саме фінансова звітність є тим індикатором, який відбиває всі недоліки у веденні господарської діяльності підприємства. Як було зазначено раніше, інформація є невід'ємним елементом у діяльності компанії, саме тому вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення сприятиме покращенню показників фінансової звітності загалом.

### **3.2. Перспективні напрями удосконалення формування інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства**

У ході проведення аналізу інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності ТзОВ «Еско-Північ» не було виявлено великої кількості недоліків, оскільки підприємство здійснює свою діяльність на основі державних стандартів. Але якщо подивитися з іншого погляду, то через глобальні цілі підприємства вище керівництво часто розставляє пріоритети не на користь повсякденних і рутинних проблем, що, зрештою, призводить до незадовільних фінансових результатів та невідповідності отриманих результатів бюджету підприємства.

Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності організації дозволить менеджменту підприємства досягати поставлених перед підприємством цілей, не нехтуючи поточними завданнями та проблемами.

У ході дослідження було виявлено, що найвужчими місцями в інформаційно-аналітичному забезпеченні ТзОВ «Еско-Північ» є:

- 1) документообіг;
- 2) швидкість обміну інформацією у період здачі звітності;
- 3) недосконала система моніторингу фінансового стану підрозділів підприємства.

Для того, щоб нівелювати негативний вплив виявлених проблем на діяльність підприємства, необхідно вдосконалити ці ділянки діяльності за допомогою запропонованих способів.

Документообіг є основою інформаційно-аналітичного забезпечення, тому без модернізації цього елемента неможливо удосконалити всю систему.

Головна мета вдосконалення документообігу – його оптимізація. [48]

Для оптимізації документообігу існує безліч методів, але у рамках ТЗОВ «Еско-Північ» найбільш актуальним методом є закріплення певної ділянки документообігу за конкретним співробітником.

На підприємстві розроблено графік документообігу, але схеми руху конкретних документів немає. Відсутність схеми документообігу призводить до того, що на обліково-контрольну групу підприємства припадає найбільше документаційне навантаження, оскільки через плутанину більшість документів обробляється бухгалтерами.

Введення схеми руху документів, а, як наслідок, закріплення конкретних функцій обробки документів за конкретними співробітниками дозволить скоротити втрати робочого дня, і навіть знизити витрати роботодавця. Дані позитивні зміни відбудуться за рахунок того, що роботодавець більше не матиме необхідності призначати додаткову відпустку співробітникам бухгалтерії.

Співробітники бухгалтерії мають право на додаткову відпустку у розмірі 7 календарних днів на рік у зв'язку з ненормованим графіком роботи.

Таким чином, при впровадженні схеми документообігу та закріплення конкретних функцій для співробітників дозволить покращити фінансовий стан підприємства та моральний клімат усередині компанії. Схема документообігу сприятиме прискоренню процесу обробки документації на підприємстві, що дозволить значно знизити втрати робочого часу та структурувати цей процес.

Нами було здійснено аналіз фінансової звітності, який показав, що фінансова стійкість підприємства за останні три роки значно знизилася. Відбулося зниження фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності.

Як правило, аналіз фінансового стану підприємства відбувається з великою тимчасовою лагою, а саме після складання та затвердження фінансової звітності, що не дозволять в оперативному режимі вживати заходів щодо покращення фінансового стану підприємства. Для того щоб фінансові проблеми вирішувати в оперативному режимі, а також не допускати їх виникнення, необхідно ввести систему моніторингу фінансового стану підприємства. [45]



Система моніторингу фінансового стану буде побудована на основі оперативної звітності з сигнальних показників. До сигнальних показників буде віднесено такі коефіцієнти, як:

- платоспроможність;
- рентабельність продажів;
- ліквідність;
- оборотність оборотних активів.

Також цей звіт міститиме інформацію про дебіторську заборгованість і такий нефінансовий показник, як коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів є важливим показником, оскільки саме він показує, чи здатне підприємства працювати без перебоїв та приносити прибуток.

Обов'язок моніторингу фінансового стану підприємства найкраще покласти на заступника генерального директора з економіки та фінансів. Для цього необхідно в програмне забезпечення SAP R/3 ввести модуль, що забезпечує можливість збирання інформації для сигнальної звітності.

Якщо значення сигнальної звітності знаходяться в межах діапазону встановлених рекомендованих значень, то ярлик горить зеленим світлом, якщо значення виходять за встановлені рамки, то ярлик загоряється червоним світлом. При виявленні недоліків у діяльності компанії генеральний директор з економіки та фінансів повинен сигналізувати начальнику підрозділу про проблеми, а той, своєю чергою, делегувати вирішення проблеми компетентним фахівцям.

Заступник генерального директора з економіки та фінансів не зобов'язаний особисто займатися цими питаннями, а навпаки, максимально делегувати дані повноваження.

Сигнальна звітність буде представлена у вигляді таблиці, що включає інформацію про попередній період, поточний період, рекомендовані значення і відхилення. Частота проведення моніторингу, що рекомендується – 1 місяць. Бухгалтерська служба щомісяця закриває місяць, що дає змогу об'єктивно оцінювати роботу філії.

Система моніторингу фінансового стану підприємства є ефективним методом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, оскільки вона дозволить своєчасно визначати проблеми, що виникають на підприємстві. Нижче буде представимо розрахунок, який демонструє, який економічний ефект зробить удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності за допомогою моніторингу фінансового стану підприємства. У таблиці 3.3 подано значення фінансових коефіцієнтів поточної фінансової звітності та відхилення від рекомендованих значень, а також економічний ефект від використання системи моніторингу фінансового стану підприємства.

Таблиця 3.3

**Економічний ефект від впровадження системи моніторингу  
фінансового стану підприємства**

Назва показника	Поточний період (2021 р.)	Рекомендоване значення	Відхилення	Економічний ефект
Платоспроможність (загальна)	2,3	$\geq 3$	- 0,7	Зниження суми позикового капіталу 15 709 401 * (-29,8%) = - 4 681 402 тис. грн.
Поточна ліквідність	1,001	$\geq 2,0$	- 0,999	Зниження суми короткострокових зобов'язань 11 798 665* (-50%) = - 5 899 333 тис. грн.
Рентабельність продаж	4,4%	$\geq 5\%$	- 0,6 %	Збільшення прибутку від продаж 1 624 344* 13,6% = 220 911 тис. грн.
Оборотність активів	1,003	$\geq 1,300$	- 0,297	Збільшення виручки 23 130 023* 29,6% = 29 6 846 487 тис. грн.

Виходячи з того, що при покращенні загальної платоспроможності підприємства частка позикового капіталу в структурі балансу повинна зменшитися, а кількість активів збільшитися, то при вирішенні цієї проблеми за допомогою запропонованої системи моніторингу рівень позикового капіталу організації знизиться на 29,8%. Поліпшення стану коефіцієнта поточної ліквідності відбудеться рахунок зниження короткострокових зобов'язань на

50%, рентабельність продажів поліпшиться з допомогою підвищення рівня прибутку підприємства на 13,6 %, а коефіцієнт оборотності активів збільшиться за рахунок збільшення виручки підприємства на 29,6%.

У ході дослідження було запропоновано заходи щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення ТзОВ «Еско-Північ». Було виявлено, що існують резерви для покращення таких елементів, як документообіг, швидкість інформаційних потоків та системи моніторингу фінансового підприємства. Також були змодельовані ситуації, які відображають, якого саме економічного ефекту буде досягнуто при впровадженні нововведень у систему інформаційно-аналітичного забезпечення:

- знизяться витрати на відпускні та витрати на відрядження;
- знизяться втрати робочого часу;
- знизиться частка позикового капіталу структурі балансу підприємства;
- знизиться сума короткострокових зобов'язань
- знизиться рівень простроченої дебіторської заборгованості;
- знизиться коефіцієнт плинності кадрів.

### **Висновки до розділу 3**

Система інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства досить розвинена. У ході своєї діяльності підприємство використовує систему електронного документообігу, ERP систему, а також працю фахівців, відповідальних за інформаційне та аналітичне забезпечення компанії. Однак, аналіз фінансової звітності організації, аналіз її зовнішнього середовища, а також під час дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності, було виявлено ряд проблем, які перешкоджають ефективному виробничому процесу.

У ході дослідження було проведено аналіз фінансової звітності підприємства за 2019, 2020 та 2021 роки. Було виявлено такі негативні тенденції:

- зниження фінансової стійкості;
- зниження платоспроможності;
- дефіцит коштів та їх еквівалентів для покриття поточних зобов'язань;
- зниження коефіцієнтів рентабельності;
- структура балансу в більшій мірі включає дебіторську заборгованість.

Усі зміни, що відбулися за досліджуваний період, зумовлені впливом низки чинників. Одним із них є інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності, оскільки всі виявлені негативні тенденції не могли виникнути за належного забезпечення. Як було зазначено раніше, інформація є невід'ємним елементом у діяльності компанії, саме тому вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення сприятиме покращенню показників фінансової звітності загалом.

Документообіг є основою інформаційно-аналітичного забезпечення, тому без модернізації цього елемента неможливо удосконалити всю систему.

Головна мета вдосконалення документообігу – його оптимізація. Для оптимізації документообігу існує безліч методів, але у рамках ТзОВ «Еско-Північ» найбільш актуальним методом є закріплення певної ділянки документообігу за конкретним співробітником.

На підприємстві розроблено графік документообігу, але схеми руху конкретних документів немає. Відсутність схеми документообігу призводить до того, що на обліково-контрольну групу підприємства припадає найбільше документаційне навантаження, оскільки через плутанину більшість документів обробляється бухгалтерами.

Введення схеми руху документів, а, як наслідок, закріплення конкретних функцій обробки документів за конкретними співробітниками дозволить скоротити втрати робочого дня, і навіть знизити витрати роботодавця. Дані позитивні зміни відбудуться за рахунок того, що роботодавець більше не матиме необхідності призначати додаткову відпустку співробітникам бухгалтерії.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Усі розвинені країни зацікавлені в тому, щоб промисловість і виробництво з трудомістких перетворювалися на наукомісткі структури, тим самим сприяючи розвитку суспільства. Найбільшу цінність у світі набувають інформаційні технології. Саме тому постіндустріальна економіка пов'язана з безперервним розвитком телекомунікацій, засобів зв'язку, програм передачі інформації, а як наслідок, тісними міжкультурними зв'язками, інтеграцією суспільства та глобалізацією загалом. На нашу думку це є достовірно, оскільки інформація є найціннішим предметом сучасного суспільства. Без наявності достовірних даних неможливо ухвалити компетентне стратегічне чи оперативне рішення.

У зв'язку з тим, що актуальність інформаційного забезпечення з кожним роком зростає, нині ведеться активне прийняття та постійне редагування законопроектів щодо юридичних аспектів володіння інформацією та її використання. Існує безліч нормативних документів, які безпосередньо чи опосередковано регулюють інформаційне забезпечення управлінської діяльності організації, зокрема це: Закон України від 02.10.92 N2657-XII «Про інформацію», Конституція України, Національний класифікатор України ДК 003:2010, Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI «Про доступ до публічної інформації», Закон України «Про Національний архівний фонд і архівні установи», Закон України №2297-VI «Про захист персональних даних», Закон України «Про електронні довірчі послуги».

Цінність управлінської інформації обумовлена її використанням щодо зменшення невизначеності у конкретній управлінській ситуації. Більше того, інформація є тим елементом, без якого процес управління існувати не зможе, оскільки праця менеджменту фірми полягає у вивченні та обробці наданих даних, на основі яких буде прийнято управлінське рішення.

Інформаційна аналітика активно оперує інформаційними продуктами та послугами, а також виконує завдання якісно-змістовного перетворення

інформації, функціонально перетинаючись у цьому плані з науковою та управлінською діяльністю. Інформаційно-аналітичні технології забезпечують можливість приймати рішення особам, обмеженим у часі, в обсязі достовірної інформації, а також без повних відомостей про досліджувані процеси.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності складається на кожному підприємстві, незалежно від цього, якого воно розміру, організаційної форми, і навіть які товари, роботи чи послуги воно виробляє. І саме у вік ринкової економіки з її швидкими темпами та високим рівнем конкуренції, питання вдосконалення діяльності організації, а, як наслідок, встановлення її конкурентної переваги на ринку є найбільш актуальним питанням, яке постає перед усіма учасниками ринку. І вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності перестало бути винятком у процесі вдосконалення діяльності.

ТЗОВ «Еско-Північ» займається пошуком, розвідкою, видобутком та реалізацією природного газу, конденсату, нафти, має багаторічний досвід роботи в нафтогазовій галузі України.

Основні види діяльності ТЗОВ «Еско-Північ»:

- оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- добування сирової нафти;
- добування природного газу;
- надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу.
- природоохоронні заходи;
- безперервне професійне навчання персоналу, підвищення кваліфікації робочих кадрів, керівників та спеціалістів.

На підприємстві існує затверджена інструкція щодо документального забезпечення управління. Ця інструкція передбачає вимоги щодо документування управлінської діяльності та організації роботи з документами у ТЗОВ «Еско-Північ», які є обов'язковими для кожного працівника організації.

Вимоги цього документа спрямовані на підвищення якості підготовки документів та вдосконалення роботи з ними, розширення застосування сучасних інформаційних технологій у діловодстві, забезпечення чіткості та оперативності управлінської діяльності підприємства.

Найбільш важливими підрозділами у системі інформаційно-аналітичного забезпечення управління є обліково-контрольна група, фахівці з господарського обслуговування та діловодства, фахівці з техніко-економічного обслуговування. Це твердження ґрунтується на посадових інструкціях цих фахівців.

Бухгалтерська служба несе відповідальність за організацію обліку, за контроль над фінансовими операціями, за організацію розрахунків із заробітної плати, за організацію податкового обліку, за забезпечення правильної організації фінансової складової діяльності ТзОВ «Еско-Північ» та за складання бухгалтерської звітності.

Фахівці з господарського обслуговування та діловодства відповідають за прийом та реєстрацію кореспонденції, та її відправлення до структурних підрозділів, за реєстрацію, внесення інформації до комп'ютерної бази та подальше архівування. Також діловод веде картотеку, за допомогою якої в оперативному порядку можна знайти будь-які документи.

Фахівець техніко-економічного обслуговування виконує роботу щодо здійснення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення ефективності та рентабельності виробництва; готує вихідні дані для складання проектів господарсько-фінансової, виробничої та комерційної діяльності підприємства; здійснює економічний аналіз господарської діяльності підприємства та його підрозділів; здійснює контроль за ходом виконання планових завдань по підприємству та його підрозділам.

До аналізу інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності також входить аналіз інформаційних потоків в організації. Дані, що входять до інформаційного потоку, створюються кожним працівником підприємства. Відбувається це в автоматичному режимі. Також, окрім внутрішнього інформаційного поля, існує зовнішнє.

Нами було здійснено аналіз фінансової звітності ТзОВ «Еско-Північ», який показав, що фінансова стійкість підприємства за останні три роки значно знизилася. Відбулося зниження фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності.

Як правило, аналіз фінансового стану підприємства відбувається з великою тимчасовою лагою, а саме після складання та затвердження фінансової звітності, що не дозволяє в оперативному режимі вживати заходів щодо покращення фінансового стану підприємства. Для того щоб фінансові проблеми вирішувати в оперативному режимі, а також не допускати їх виникнення, необхідно ввести систему моніторингу фінансового стану підприємства. [45]

У ході дослідження було запропоновано заходи щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення ТзОВ «Еско-Північ». Було виявлено, що існують резерви для покращення таких елементів, як документообіг, швидкість інформаційних потоків та системи моніторингу фінансового підприємства. Також були змодельовані ситуації, які відображають, якого саме економічного ефекту буде досягнуто при впровадженні нововведень у систему інформаційно-аналітичного забезпечення.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е. Моделі оцінки ефективності функціонування підприємств торгівлі. *Nauka i studia. Volume 3. Ekonomiczne nauki*. С. 40 – 42.
2. Бочарніков В.П. Нечіткі бази даних. Застосування у бізнес-аналітиці URL: [http://www.inex-ft.com.ua/mds.php?name=Downloads&d\\_op=getit&lid=8](http://www.inex-ft.com.ua/mds.php?name=Downloads&d_op=getit&lid=8)
3. Валькова Н.В. Аналіз інформаційних конкурентних переваг підприємства в інтернет-середовищі. Івано-Франківськ: Плай, 2013. Випуск №2(22). С. 9 – 18.
4. Валькова Н.В. Використання інформаційно-комунікаційних технологій та впровадження електронної логістики на промислових підприємствах. *Економіка: реалії часу*, 2013. Випуск №4 (9). С. 155 – 160.
5. Валькова Н.В. Інформаційна конкурентоспроможність промислового підприємства в інтернет-середовищі та її складові. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2013. Випуск №5. С.179 – 182.
6. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. Видавничий дім: «Професіонал», 2009. 216 с.
7. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
8. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах. КНЕУ, 2001. 400 с.
9. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
10. *Економіка: проблеми теорії*. Дніпропетровськ, 2003. Випуск №185. Т. 1. С. 30 – 36.
11. Задорожко Г.І. Роль інформаційної системи в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Одеса: Атлант, 2012. С. 73 – 74.
12. Задорожко Г.І. Сучасні методи оцінки ефективності функціонування інформаційних систем на підприємстві. *Вісник Хмельницького*

національного університету. Хмельницький, 2011. Випуск №2, Т. 3(175). С. 191 – 194.

13. Задорожко Г.І. Деякі аспекти інтеграції інформаційної системи класу «ЕКР» та системи якості підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2011. Випуск №4, Т 2. С. 7 – 11.

14. Задорожко Г.І. Підвищення ефективності за рахунок оптимізації ІТ-інфраструктури. Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України, 2010. С. 18 – 19.

15. Задорожко Г.І. Інформаційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі створення інтегрованої інформаційної системи: монографія. Луганськ: «Ноулідж» [вид.], 2013. 121 с.

16. Задорожний З.В. Взаємозв'язок між видами обліку в Україні. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2010. Випуск 2. С. 106 – 110.

17. Задорожний З.В. Про предмет і метод внутрішньогосподарського обліку. Тернопіль: Вісник Тернопільського національного економічного університету, 2007. Випуск 1. С.62 – 71.

18. Закон України «Про Акціонерні товариства». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

19. Закон України «Про антимонопольний комітет України». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>

20. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

21. Закон України «Про державну таємницю». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3855-12>

22. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

23. Закон України «Про захист інформацій в інформаційно-телекомунікаційних системах» URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80>

24. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
25. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
26. Закон України «Про інформацію». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
27. Закон України «Про контррозвідувальну інформацію». URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/374-15>
28. Закон України «Про науково-технічну інформацію». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/annot/3322-12>
29. Закон України «Про національну програму інформатизації». URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80>
30. Іващенко Г. А. Структура організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Дніпропетровськ: Економіка: проблеми теорії, 2003. С. 30 – 36.
31. Кльоба Р.Л. Реінжиніринг і бенчмаркінг як інструменти вдосконалення управління банківською діяльністю. Науковий вісник НЛТУ України, 2009. Випуск 19.8. С. 247 – 252.
32. Ковальчук І.В. Економіка підприємства. Київ: Знання, 2008. 679 с.
33. Код виду економічної діяльності за КВЕД. URL: <http://kved.ukrstat.gov.ua/>
34. Козак І.А. Інформаційні технології віртуальних організацій: Київ: КНЕУ, 2005. 336 с.
35. Коковський А. Business Intelligence: ще сучасніший ніж 20 років тому. Інформаційні технології для менеджменту, 2011. Випуск № 1,2. С. 40 – 44.
36. Короткий тлумачний словник з інформатики та інформаційних систем для економістів. Київ: КНЕУ, 2004. 60 с.
37. Куссульт М.Е. СППР бізнес-аналітика. Математичні машини і системи, 2010. Випуск № 3. С. 96 – 103.

38. Ляшенко О. М. Нові інформаційно-аналітичні технології дослідження систем управління підприємствами. Інноваційна економіка, 2012. Випуск №3(29). С. 20 – 24.

39. Ляшенко, О. М. Підхід до дослідження впливу структури галузевого ринку на інноваційну активність підприємств. Актуальні проблеми економіки, 2010. Випуск № 4. С. 17 – 25.

40. Ляшенко, О. Міжнародні стратегічні альянси у створенні організаційних знань окремих підприємств. Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2003. Випуск № 3. С. 77 - 80.

41. Матвієнко О.В. Інформаційний менеджмент: опорний конспект лекцій у схемах і таблицях. Київ, 2006. 170 с.

42. Мірошніченко П.В. Бенчмаркінг як елемент стратегічного менеджменту організації. Вісник МНТУ. Серія «Економіка». Випуск №3(7). С. 102 – 113.

43. Мізюк Б.М. Інформаційна природа управління. Міжнародний науково-практичний журнал «Економіка та держава», 2012. Випуск № 2. С. 8 – 13

44. Моніторинг стану інноваційного розвитку суб'єктів господарювання пріоритетів інвестиційно-інноваційної політики в умовах обмежених фінансових ресурсів: монографія. Луцьк: ПФ «Смарагд», 2012. 358 с.

45. Орлов В.М. Теоретичні основи інформаційного забезпечення діяльності підприємства на сучасному етапі. Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту. Випуск №2, 2011. С. 252 – 260

46. Орлов В.М. Підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. Український журнал Економіст, 2010. Випуск № 10. С. 56 – 58

47. Податковий кодекс України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

48. Соколенко В. А. Санаційний менеджмент: реалії, проблеми, рішення. Харків: Основа, 2001. 250 с.
49. Статистичний щорічник України. 2019 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
50. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи. Київ: КНЕУ, 2005. 291 с.
51. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. Київ: КНЕУ, 2002. 224 с.
52. Теоретичні засади поняття виробничі ресурси підприємства та їх класифікація. Економічний вісник Донбасу, 2011. Випуск № 2 (24) С. 209 – 205
53. Устенко А.О. Інформатизація управління виробничими процесами: монографія. Івано-Франківськ: Факел, 2011. 220 с.
54. Устенко А.О. Концепція системного управління підприємством: інформаційний аспект : монографія. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2014. 324 с.
55. Устенко А.О. Методологічні підходи до оцінки ефективності інформатизації управління. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 2011. Випуск №2(4). С. 80 – 88.
56. Формування і розвиток потенціалу промислового підприємства. Одеса: Інтерпрінт, 2009. 456 с.
57. Beulens A. J. M. Possibilities for Applying Data Mining for Early Warning in Food Supply Networksю URL: [http://www.iiasa.ac.at/~marek/ftppub/Pubs/csm06/beulens\\_pap.pdf](http://www.iiasa.ac.at/~marek/ftppub/Pubs/csm06/beulens_pap.pdf)
58. Blumberg R. More than Search. DM Review, 2003. №(13)3. P. 42 – 47.
59. Ciborra C. The Labyrinths of Information: Challenging the Wisdom of Systems. Oxford: Oxford Academ, 2002. 208 p.
60. Data Warehousing Review. Data Modeling and Mining URL: [http://www.dwreview.com/Data\\_mining/DM\\_model.html](http://www.dwreview.com/Data_mining/DM_model.html)

61. Davison L. Measuring Competitive Intelligence Effectiveness: Insights from the Advertising Industry. *Competitive Intelligence Review*, 2001. Vol. 12. No. 4. P. 25 – 38.
62. Euromonitor International Research methodology URL: [http://www.euromonitor.com/methodology\\_consulting](http://www.euromonitor.com/methodology_consulting)
63. Evelson B. *The Forrester Wave: Enterprise Business Intelligence Platforms*. Forrester Research, 2010.
64. Horri A. *Informology: A review of concepts and theories*. Cultural Research Bureau, 2003.
65. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. URL: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=27>
66. Laudon K.C., Laudon J.P. *Management Information Systems. Managing the Digital Firm*. Pearson Education, Inc., Prentice Hall, 2004. 520 p.
67. Morris H. The Financial Impact of Business Analytics: Build vs. Buy. *DM Review*, 2003. Vol. № (13)1. P. 40 – 41.
68. Negash S. *Business Intelligence*. *Communications of the Association for Information Systems*, 2004. Vol. 13. P. 177 – 195.
69. Novykova I., Chorny R., Chorna N., Bey R., Leszczynski V. (2022). Simulation of Comprehensive Assessments of Personnel Innovation Development Management System. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development*. ICBT 2021. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 486. Springer, Cham. P. 95 – 108. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08087-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08087-6_7)
70. Novykova I., Chorny R., Chorna N., Malik M., Rybak A. (2022). Ensuring of Financial Stability of the Enterprise by Financial Management Tools. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Sustainable Finance, Digitalization and the Role of Technology*. ICBT 2021. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 487. Springer, Cham. P. 783 – 792. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5\\_56](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5_56)
71. Power D.J. *Decisions Support Systems: Concepts and Resources for Managers*/ Westport: Quorum Books, 2002. 263 p.

72. Rohrbeck R. Technology Scouting - a case study on the Deutsche Telekom Laboratories. MPRA Paper, 2007. Vol. № 5699. P. 14–28
73. Scalable, Adaptable, Fast: Database for Modern Applications. URL: <http://www.mongodb.com>
74. Ward J. Peppard J. Strategic Planning for Information System. Wiley, 2002. 624 p.
75. Whiting R. Look Within – Business-Intelligence Tools have a New Mission: Evaluating All Aspects of a Company’s Business. InformationWeek, 2003. P. 32.
76. Willen C. Airborne Opportunities. Intelligent Enterprise, 2002. Vol. №(5)2. P. 11 – 12.
77. World regions and trade organization. URL: [http://www.trade.gov/mas/ian/referenceinfo/tg\\_ian\\_001874.asp](http://www.trade.gov/mas/ian/referenceinfo/tg_ian_001874.asp)