

**Зарема Рефатівна МАНДРАЖИ**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту,  
Кримський інженерно-педагогічний університет  
E-mail: zarema\_mandrazhi@mail.ru

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Мандражи, З. Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством [Текст] / Зарема Рефатівна Мандражи // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 20. – С. 251-256. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** В інформаційному суспільстві як принципово новій стадії розвитку світового співтовариства з'являються нові можливості використання інформаційних технологій для ефективного управління підприємством. Упровадження інформаційних систем вимагає розробки принципів і механізмів організації та управління на основі системного підходу.

**Мета.** Побудова такої концепції управління підприємствами, яка дозволила б, з одного боку, описати функціонування підприємств через процеси стратегічного управління; з іншого, показати внутрішню природу механізмів стратегічного управління та чинників, які забезпечують реалізацію обраних стратегій, в єдності стратегічного, тактичного та оперативного управління.

**Метод (методологія).** Методологічні та теоретичні основи дослідження ґрунтуються на діалектичному методі пізнання соціально-економічних явищ, комплексному підході до їх аналізу, сучасних напрацюваннях вітчизняних та іноземних вчених у галузі менеджменту підприємства, адаптивного планування і управління, моделювання фінансово-господарських процесів, а також сучасних інформаційних технологій у системах прийняття рішень.

**Результати.** У статті запропоновано теоретико-методичні підходи до оцінки та аналізу внутрішнього та зовнішнього економічної середовища підприємств, які полягають у використанні системи показників для визначення інтегрованого впливу сукупності факторів у різних сферах діяльності підприємств і утворюють інформаційну основу для розробки ефективних управлінських рішень. Для проведення комплексного аналізу діяльності підприємства розподіляється на бізнес-процеси, які є сукупністю різних дій (кроків, етапів, функцій), які здійснюються в певному порядку і спрямовані на досягнення кінцевої мети підприємства, містять діяльність усіх учасників процесу та взаємодію між ними (співробітники підприємства, керівництво, клієнти, контрагенти). Таким чином, ефективність діяльності будь-якого підприємства можна представити у вигляді різних взаємопов'язаних показників зовнішнього і внутрішнього середовищ у розрізі бізнес-процесів, від якості збору та обробки яких буде залежати успіх і реалізація всього бізнесу.

**Ключові слова:** бізнес-процеси; аналіз; зовнішнє і внутрішнє середовище; стратегія; інформаційні системи.

---

**Zarema Refativna MANDRAZHY**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Lecturer,  
Department of Accounting, Analysis and Audit,  
Crimean Engineering-Pedagogical University  
E-mail: zarema\_mandrazhi@mail.ru

**INFORMATION SUPPORT OF ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT****Abstract**

**Introduction.** *In the information society as a fundamentally new stage of development of the world community, new possibilities of information technology for effective management have appeared. Information system of deployment requires the development of principles and mechanisms of organization and management based on a systematic approach.*

**The purpose** of this article is to construct such a concept of business management that would, on the one hand, describe the operation of enterprises through the strategic management and on the other, show the inner nature of strategic management mechanisms and factors which can ensure the implementation of selected strategies in the unity of strategic, tactical and operational management.

**Method (methodology).** *Methodological and theoretical bases of research are based on the dialectical method of cognition of socio-economic phenomena, integrated approach to the analysis of modern achievements of domestic and foreign scholars in the fields: enterprise management, adaptive planning and management, financial modeling – economic processes and modern information technology systems of decision-making.*

**Results.** *In the article the theoretical – methodological approaches to the assessment and analysis of internal and external economic environment of enterprises are suggested. The use of this system of indicators determines the impact of an integrated combination of factors in different areas of enterprise information and forms the basis for developing effective management decisions. For the implementation of comprehensive analysis the activities of the company are divided into business processes that can be determined as a combination of different actions (steps, stages, functions) that are carried out in a certain manner and their aim is to achieve the ultimate goal of the company. These processes include the activities of all stakeholders and the interaction between them (employees, management, customers, contractors). Thus, the effectiveness of the activities of any company can be presented in different interrelated indicators of external and internal environments in terms of indicators of business processes. The success and realization of the business will depend on the quality of the collection and processing of these indicators.*

**Keywords:** *business processes; analysis; external and internal environment; strategy; information systems.*

**JEL classification: D890, M490**

---

**Вступ**

У сучасних умовах господарювання одним із основних внутрішніх факторів невизначеності у вирішенні управлінських завдань є неповна інформація про поточний стан внутрішнього і зовнішнього середовища, перспективи розвитку підприємства, що є наслідком неефективної організації інформаційного забезпечення управління. Відсутність комплексного застосування системи інформаційного забезпечення стратегічного планування, а саме збору інформації з відповідних джерел, визначення показників та їх аналізу, можна вважати однією з основних причин незадовільного становища великої кількості вітчизняних підприємств.

Зазначені обставини зумовлюють теоретичну і практичну значущість проблеми удосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління на підприємствах. Інструментарій, який застосовується в межах методології стратегічного управління, а саме – різні аналітичні методики і моделі, вже існують і достатньою мірою детально описані в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Однак обмеженість числа підприємств, на яких цей інструментарій отримав застосування, свідчить про складнощі, які виникають у процесі його застосування, що пов'язано насамперед із нерозвиненістю інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління. Наукове товариство звернуло увагу на вирішення окремих аспектів цієї проблеми. Так Смірнова О. В. і Циганова І. Ю. проаналізували взаємозв'язок функціональних сфер і показників привабливості в часі, що є основою для прийняття управлінських рішень і визначення менеджментом підприємства їх майбутнього [1]. Карпець О. С. запропонував алгоритм оцінки фінансового стану підприємства із застосуванням сучасних економіко-математичних методів та пакетів прикладних програм [2].

---

---

Удосконаленню процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством присвятив наукову працю Титаренко І. В. [3].

Відсутність уявлення про системне застосування інформаційного забезпечення здатне серйозно спотворити картину поточної ситуації, що в більшості випадків веде до прийняття неправильних стратегічних рішень. Динамізм, трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства вимагає підвищення рівня інтеграції інформації в системі управління. Це обумовлює пошук нової концепції, яка дозволить стимулювати взаємозв'язок і взаємозалежність системи управління підприємством.

### **Мета та завдання статті**

Метою статті є розробка концептуальних положень щодо формування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- обґрунтувати систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства, формування, розвитку та підтримки його конкурентних переваг у стратегічній перспективі;
- розглянути кількісні та якісні показники аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, необхідні для процесу стратегічного управління в умовах автоматизації бізнес-процесів.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Середовище існування підприємства умовно можна поділити на дві частини: зовнішнє по відношенню до підприємства середовище (макрооточення і безпосереднє оточення) і внутрішнє середовище. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб забезпечувати підтримку балансу між підприємством і зовнішнім середовищем шляхом створення продукту і його обміну в зовнішньому середовищі на необхідні для забезпечення життєдіяльності підприємства ресурси.

У процесі взаємодії організації із зовнішнім середовищем стратегічне управління цікавить насамперед те, як повинно вести себе підприємство в довгостроковій перспективі, щоб в умовах конкурентної взаємодії з іншими домагатися підтримки балансу в обміні із зовнішнім середовищем, а, отже, забезпечувати сталий розвиток.

Вплив на зовнішнє середовище може проявлятися в різних формах, надаючи сприятливі умови і можливості для ефективного функціонування або створюючи загрози для його існування.

Ближнє (безпосереднє) оточення інакше називають діловим середовищем компанії. Воно має властивість безпосередньо впливати на діяльність підприємства, тому говорять, що воно складається з факторів прямого впливу. Також існує зворотний зв'язок між підприємством та його діловим середовищем, тобто підприємство може впливати на своє безпосереднє оточення. У таблиці 1 наведені показники, які визначають вплив факторів зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище підприємства можна розглядати з точки зору статички, визначаючи склад його елементів і структуру, і з точки зору динаміки, тобто виокремлюючи процеси, які в ньому протікають. Воно містить усі основні елементи і підсистеми, що забезпечують процес виробництва товарів і послуг, процес управління, що полягає в розробці та реалізації управлінських рішень, а також соціальні, економічні та інші процеси, які протікають на підприємстві (рис. 1).

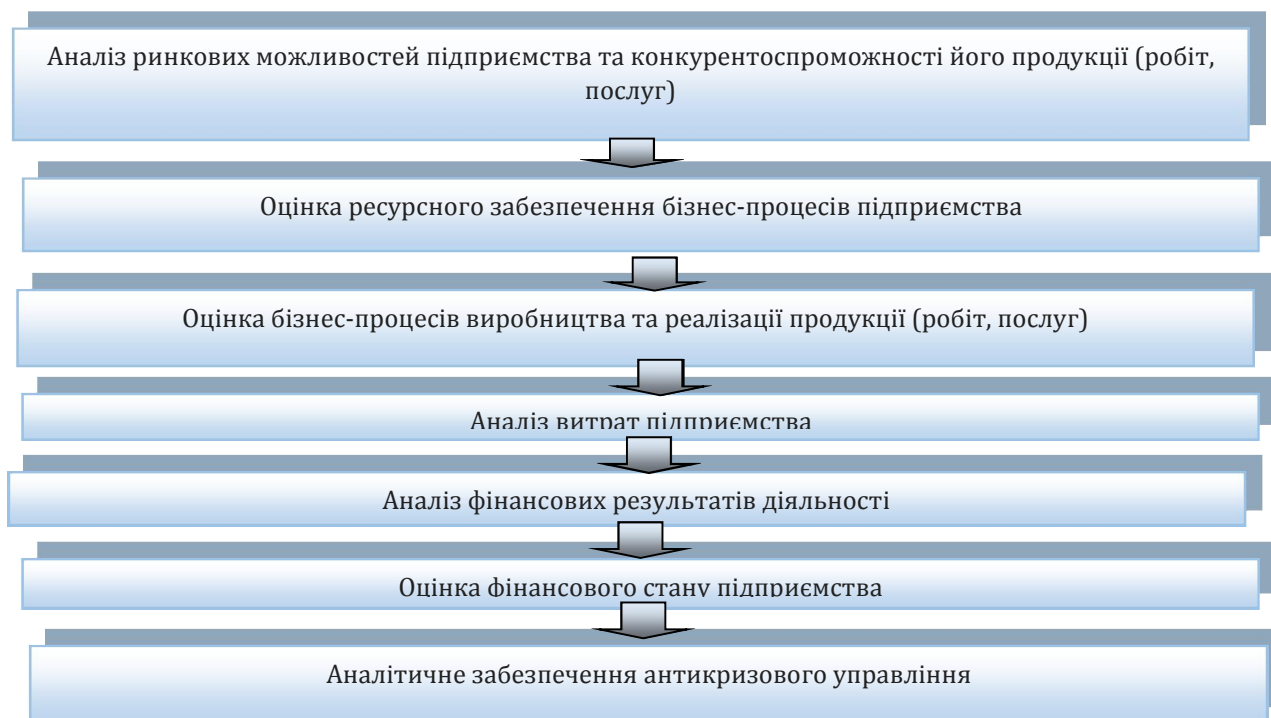
Кожен керівник прагне організувати роботу свого підприємства так, щоб усі бізнес-процеси виконувалися чітко, згідно з наміченим планом, без збоїв, з витратою мінімуму часу на механічну паперову роботу. Нині найефективнішим способом організації бізнесу є комплексна автоматизація бізнес-процесів на базі створення власної або впровадження готової інформаційної системи, адаптованої під конкретну компанію замовника. Механізми автоматизації бізнес-процесів дозволяють скоротити витрати будь-якого виробництва і зробити бізнес більш ефективним.

Кожне підприємство має потребу в бізнес-процесах, оптимально організованих для виживання в умовах глобальної конкуренції і динамічного бізнес-середовища. Ще більш важлива здатність підприємства швидко і рішуче реагувати на зміни навколишнього середовища. Для цього підприємству необхідно мати єдиний фундамент, що забезпечує цілеспрямований рух. Таким фундаментом є стратегічні цілі компанії.

Застосування на підприємстві формалізованих методів стратегічного управління дозволяє більш обґрунтовано визначати цілі інвестицій і оптимально планувати інвестиційну діяльність, більш повно враховувати проектні ризики, оптимізувати використання наявних ресурсів і уникати конфліктних ситуацій, контролювати виконання складеного плану, аналізувати фактичні показники і вносити своєчасну корекцію в хід робіт, накопичувати, аналізувати і використовувати надалі досвід реалізованих планів. У таблиці 2 наведені показники впливу внутрішнього середовища.

**Таблиця 1. Показники зовнішнього середовища підприємства**

Фактори	Аналіз та показники впливу зовнішнього середовища підприємства
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– показник якості сировини (за видами) і матеріалів, комплектуючих виробів, запасних частин і т. д.;</li> <li>– показник якості нормативно-методичної та техніко-економічної документації, яка надходить на підприємство</li> <li>– прогноз зміни умов поставок та виконання договірних обов'язків.</li> </ul>
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тенденції зміни кола потреб основних споживачів товарів підприємства;</li> <li>– прогноз зміни параметрів ринку за обсягом і асортиментом товарів;</li> <li>– прогноз зміни доходів споживачів;</li> <li>– прогноз зміни складу і значень ознак сегментації ринку всередині країни і у світі.</li> </ul>
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз якості, цін та конкурентоспроможності товарів конкурентів;</li> <li>– аналіз організаційно-технічного рівня виробництва основних конкурентів;</li> <li>– прогнозування конкурентоспроможності та питомої ціни товарів основних конкурентів;</li> <li>– прогнозування ринкової стратегії основних конкурентів.</li> </ul>
Контактні аудиторії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз ставлення до підприємства і його товару фінансових кіл регіону (країни), засобів масової інформації, державних установ, суспільних організацій та ін.</li> <li>– розробка заходів щодо поліпшення відношень з контактною аудиторією.</li> </ul>
Маркетингові посередники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз структури та стратегії торгових посередників та уточнення спільно з ними стратегії маркетингу просування товарів;</li> <li>– налагодження контактів з агентствами щодо надання маркетингових послуг (рекламні агентства, консалтингові підприємства, підприємства маркетингових досліджень та ін.);</li> <li>– встановлення стосунків з кредитно-фінансовими установами.</li> </ul>
Законодавство з податкової політики та зовнішньоекономічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування банку даних з податкової систем та зовнішньоекономічної діяльності;</li> <li>– аналіз впливу податків, митних зборів, квот, ліцензій та інших показників на ефективність роботи підприємства;</li> <li>– підготовка пропозицій щодо удосконалення законодавства з податкової системи і зовнішньоекономічної діяльності.</li> </ul>



**Рис. 1. Аналітична оцінка бізнес-процесів та результативності господарської діяльності економічного суб'єкта**

**Таблиця 2. Показники внутрішнього середовища**

Фактори	Аналіз та показники впливу внутрішнього середовища підприємства
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продукція (роботи, послуги) підприємства;</li> <li>– обсяг і концентрація продажів, базові споживачі продукції;</li> <li>– життєвий цикл основних товарів;</li> <li>– частка основного і вторинного ринків;</li> <li>– канали збуту: кількість, сфера дії, контроль;</li> <li>– ефективність організації продажів, знання потреб споживачів;</li> <li>– імідж товарів або послуг, їх репутація і якість;</li> <li>– ефективність стимулювання продажів і реклами;</li> <li>– цінова стратегія і гнучкість ціноутворення.</li> </ul>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вартість, доступність сировини і відносини з постачальниками;</li> <li>– розташування об'єктів та їх використання;</li> <li>– система контролю основних фондів, оборотність основного капіталу;</li> <li>– технічна ефективність об'єктів і використання обладнання;</li> <li>– рівень вертикальної інтеграції;</li> <li>– ефект масштабу;</li> <li>– ефективність, вартість і прибутковість обладнання;</li> <li>– технологічний і витратний потенціал;</li> <li>– дослідження та інжиніринг, нові технології, інновації;</li> <li>– патенти, торгові марки.</li> </ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ресурси корпоративного рівня;</li> <li>– податкова діяльність;</li> <li>– фінансова стійкість, здатність використовувати альтернативні фінансові стратегії;</li> <li>– дивідендна політика;</li> <li>– ефективність бухгалтерського обліку та фінансового планування та система звітності;</li> <li>– інвестиційна політика;</li> <li>– система фінансових коефіцієнтів.</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управлінський персонал: досвід і навички;</li> <li>– виробничий персонал: досвід і спеціальні навички;</li> <li>– ефективність трудових ресурсів;</li> <li>– плинність кадрів;</li> <li>– ефективність кадрової політики.</li> </ul>
Організаційна культура і організація управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– імідж і престиж фірми;</li> <li>– філософія компанії, норми і цінності;</li> <li>– структура власності, зацікавлені сторони;</li> <li>– навички, здібності, інтереси вищого рівня управління, стиль лідерства;</li> <li>– система планування;</li> <li>– система інформаційних потоків та прийняття рішень;</li> <li>– організаційна структура;</li> <li>– ефективність системи контролю виконання.</li> </ul>

**Висновки та перспективи подальших розвідок**

Варіантом поведінки підприємства для досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є підвищення уваги здійсненню вивчення зовнішнього і внутрішнього оточення.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що його основні положення можуть бути використані для удосконалення організації інформаційного забезпечення стратегічного планування підприємства будь-якої сфери діяльності. Запропоновані рішення методичних завдань мають практичну спрямованість і забезпечують об'єктивність побудови і функціонування системи інформаційного забезпечення стратегічного планування підприємства, дозволяють використовувати їх при формуванні стратегій розвитку в практичній діяльності. Запропонований механізм організації інформаційного забезпечення стратегічного планування підприємства із застосуванням програмного забезпечення дозволить сформувати склад і зміст внутрішньої та зовнішньої звітності, які задовольнятимуть потреби управлінського персоналу в інформації для прийняття управлінських рішень.

---

### **Список літератури**

1. Смирнова, Е. В. Анализ сегментов бизнеса как инструмент стратегического управления организацией [Электронный ресурс] / Е. В. Смирнова, И. Ю. Цыганова // *Экономический анализ: теория и практика*, 2014. – № 38. – С. 16-24.
2. Карпець, О. С. Концептуальний модельний базис оцінки фінансового стану підприємств / О. С. Карпець // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. - 2014. - Випуск 6. Частина 2. – С. 178-182.
3. Титаренко, І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством / І. В. Титаренко // *Міжнародний збірник наукових праць*. Випуск 1(19). – С. 349-353.

### **References**

1. Smirnova, E. V., Tsiganova, I. Y. (2014, October) Analysis of business segments as a strategic management tool Organization. *The economic analysis: theory and practice*, 38 (389), 16-24.
2. Karpets, O. S. (2014). Conceptual model basis for assessing the financial situation of enterprises. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economics*, 6, 178-182.
3. Titarenko, I. V. (2011). Improving the process of information support as an instrument of effective management. *International technologies*, 1 (19), 349-353.

**Стаття надійшла до редакції 08.05.2015 р.**