

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**Обліково-аналітичне забезпечення
стратегічного управління холдинговою
компанією**

Допущено до захисту перед ЕК
рішенням кафедри обліку та
аудиту, протокол № 10
від «15» травня 2023р.

Завідувач кафедри

д.е.н., доц. Засадний Б.А.

Студентки 2 курсу магістратури
спеціальності 071 «Облік і
оподаткування»
денної форми навчання
Дендебері Ольги Ігорівни

(підпис студента(ки))

Засвідчую, що в цій випускній
кваліфікаційній роботі немає запозичень із
праць інших авторів без відповідних
посилань

(підпис студента (ки))

Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент
Засадний Богдан Андрійович

(підпис)

Київ – 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОВОЮ КОМПАНІЄЮ	7
1.1 Історія розвитку та сучасний стан стратегічного управління.....	7
1.2 Принципи, види та основні етапи формування стратегічного управління....	14
1.3 Особливості формування системи стратегічного управління холдинговими компаніями.....	18
РОЗДІЛ 2. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОВОЮ КОМПАНІЄЮ	23
2.1 Формування інформаційної системи для стратегічного управління холдинговою компанією.....	23
2.2 Основні складові та структура обліково-аналітичного забезпечення для інформаційної системи стратегічного забезпечення	29
2.3 Система показників обліково-аналітичного забезпечення для стратегічного управління холдинговою компанією.....	32
РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».....	39
3.1 Характеристика інформаційної системи стратегічного управління компанії ТОВ «Метінвест Холдинг»	39
3.2 Побудова моделі обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією ТОВ «Метінвест Холдинг»	43
3.3 Напрями удосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією ТОВ «Метінвест холдинг».....	52
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, що швидко змінюється, холдингові компанії стикаються зі зростаючими викликами в ефективному управлінні своєю стратегією. Ключовим аспектом стратегічного управління є наявність точної та всебічної інформації для прийняття рішень. Однак, існуючі інформаційні системи часто не дають цілісного уявлення про внутрішнє та зовнішнє середовище, що обмежує здатність керівників холдингових компаній приймати обґрунтовані та проактивні стратегічні рішення, що і зумовлює **актуальність** даного дослідження.

Сфера обліково-аналітичного забезпечення досліджувалася багатьма науковцями. Теоретичні та практичні аспекти цієї сфери досліджували такі вчені, як Б.А. Засадний, І.П. Склярчук, Т.Г. Мельник, Н.В. Оляднічук, О.Д. Підлубна, С.П. Барановська, А.М. Герасимович, Т.А. Гоголь, Т.О. Гуренко, С.І. Дерев'янка, А.С. Липова, та багато інших. Їхні праці проливають світло на проблеми та шляхи їх вирішення, пов'язані з обліково-аналітичним забезпеченням у різних контекстах, у тому числі у холдингах.

Крім того, такі вчені, як Дерун І.А., Чиж В.І., Гавриленко В.О., Малярець Л.М., Долбнєва Д.В., Сподарик Т.І., Осадча О.О., Павелко О.В. досліджували вплив інформаційних технологій, технології блокчейн, предиктивної аналітики та комп'ютерних технологій на практику бухгалтерського обліку. У цих дослідженнях оцінено сучасний стан та визначено перспективи розвитку обліково-аналітичних систем в умовах цифровізації економіки.

Незважаючи на цінний внесок цих дослідників, важливо зазначити, що окремі важливі аспекти формування та функціонування системи обліково-аналітичного забезпечення в холдингових компаніях ще не отримали належного висвітлення. Спираючись на існуючі літературні джерела та використовуючи інноваційні підходи, ця робота має на **меті** вирішити невирішені аспекти та розробити систему обліково-аналітичного забезпечення, адаптованого спеціально для холдингових компаній. Зосереджуючись на інтеграції принципів бухгалтерського обліку та передових аналітичних інструментів, це дослідження має на меті підвищити

ефективність прийняття рішень і дати можливість командам стратегічного менеджменту отримати цінну інформацію про складну динаміку їх зовнішнього середовища.

Для досягненн сформованої мети було поставлено такі **завдання** роботи:

- 1) проаналізувати історію розвитку та сучасний стан стратегічного управління;
- 2) систематизувати принципи, види та основні етапи формування стратегічного управління;
- 3) визначити особливості формування системи стратегічного управління холдинговими компаніями;
- 4) вивчити специфіку формування інформаційної системи для стратегічного управління холдинговою компанією;
- 5) охарактеризувати основні складові та структуру обліково-аналітичного забезпечення для інформаційної системи стратегічного забезпечення;
- 6) сформувати систему показників обліково-аналітичного забезпечення для стратегічного управління холдинговою компанією;
- 7) охарактеризувати інформаційну систему стратегічного управління компанії Метінвест холдинг;
- 8) розробити модель обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією Метінвест холдинг;
- 9) запропонувати напрями удосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією Метінвест холдинг.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління холдинговою компанією.

Предметом дослідження було визначено обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління холдинговою компанією.

Для виконання цих завдань було використано такі емпіричні та теоретичні **методи**: пізнання, індукція, дедукція, пояснення, класифікація, спостереження, моделювання, аналіз, порівняння, опис, припущення, прогнозування тощо.

Інформаційною базою даного дослідження послужили державні нормативно-правові акти, статистичні матеріали Державної служби статистики України,

наукові звіти, інформація з відкритих джерел про компанію, що досліджувалась, наукові статті та дослідження науковців галузі.

Основна ідея цієї роботи полягає в тому, що бухгалтерський облік та аналітика можуть синергетично сприяти процесу стратегічного управління холдинговими компаніями. Застосовуючи системний підхід до збору, аналізу та інтерпретації як внутрішніх, так і зовнішніх даних, керівники можуть ефективно виявляти нові економічні тенденції, оцінювати науково-технічний прогрес, відстежувати динаміку ринку та конкуренцію, а також розуміти поведінку та запити споживачів. Отже, такі комплексні знання дають можливість особам, які приймають рішення, формулювати обґрунтовані стратегії та проактивно адаптуватися до майбутніх викликів і можливостей. Результати цього дослідження покликані сприяти вдосконаленню практики стратегічного управління в холдингових компаніях, що сприятиме їхньому сталому зростанню та конкурентним перевагам. Подолавши розрив між бухгалтерським обліком, аналітикою та стратегічним управлінням, ця магістерська робота має на меті надати холдинговим компаніям всеосяжну основу для навігації в складних умовах їхньої діяльності та сприяти процесам прийняття обґрунтованих рішень.

У **першому розділі** висвітлюється теоретична основа стратегічного управління холдинговою компанією. Всебічно досліджується історія розвитку стратегічного управління з точки зору науковців різних періодів. Розглядаються школи стратегій та підходи до визначення поняття стратегії та стратегічного управління. Особливо детально розкривається сутність принципів стратегічного управління та види стратегій, що використовуються в бізнесі. На основі аналізу наукових досліджень було сформовано та розкрито сутність основних етапів впровадження механізму системи стратегічного управління холдинговими компаніями.

У **другому розділі** значна увага приділяється інформаційним системам стратегічного управління, а саме їхня структура, підходи до координації діяльності, загальна характеристика видів інформаційних систем. Особливу увагу приділено автоматизації інформаційних систем, а також особливостям сучасних концепцій

інформаційно-аналітичного забезпечення з урахуванням особливостей економіки України. Також у розділі детально розглядаються основні складові та структура обліково-аналітичного забезпечення для інформаційної системи стратегічного забезпечення. Вивчається теоретична основа системи показників обліково-аналітичного забезпечення для стратегічного управління холдинговою компанією.

У **третьому розділі** розкривається прикладне застосування обліково-аналітичного забезпечення для стратегічного управління компанією Метінвест холдинг. А саме охарактеризовано інформаційну систему стратегічного управління компанії, у тому числі було проаналізовано основні функції та властивості SAP у розрізі модулів. Також було побудовано модель обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління Метінвест холдинг і на основі цього визначено напрями для вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією.

Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи магістра становить 60 сторінок друкованого тексту, включає 7 таблиць на семи сторінках, 4 рисунка (схем та графіків) на чотирьох сторінках, список використаних джерел налічує 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОВОЮ КОМПАНІЄЮ

1.1 Історія розвитку та сучасний стан стратегічного управління

Слово "стратегія" має цікаву етимологію, оскільки воно походить від грецького слова "στρατηγία" ("strategia"), що означає "штаб, командування, військове мистецтво". Термін "стратег" перекладається як вождь або командувач війська, поєднуючи в собі "στρατός" ("стратос") - "військо, воїнство" і "γός" ("агос") - "голова, вождь", які, в свою чергу, походять від "γω" ("агос") - "воля, провід, керівник". Перші використання цього слова знаходяться в німецькій мові як "strategie" в 1777 році, а потім воно перейшло до французької мови як "stratégie". Нарешті, англійська мова прийняла його в 1810 році як "strategy" [72]. В українській мові це слово також широко використовується в теорії та практиці менеджменту.

Спочатку стратегію визначали як науку і мистецтво розміщення військ на війні. Тактика була пов'язана з тим, як вести битву, в той час як стратегія мала справу з тим, починати її чи ні.

Зі зміною та ускладненням бізнес-середовища змінюється і термін "стратегія" та його сприйняття. Існують різні визначення цього терміну. Стратегію організації можна визначити як:

1) метод встановлення довгострокових цілей організації та програмування її діяльності у пріоритетних сферах, пропорційно до ресурсів;

2) план визначення довгострокових основних завдань організації, прийняття напрямів діяльності та забезпечення розподілу ресурсів, необхідних для реалізації поставлених цілей;

3) темп, який обирає організація для досягнення цілей та з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також власних можливостей і потенціалу.

На початку 21-го століття стратегічне управління стало ключовим інструментом для організацій для досягнення конкурентних переваг як в економічних, так і в неекономічних аспектах. Ця концепція була розроблена кількома відомими засновниками, серед яких А. Чандлер, Ф. Селзнік, І. Ансофф та П. Друкер.

У 1957 році Ф. Селзнік представив ідею поєднання внутрішніх організаційних факторів із зовнішніми умовами, що призвело до створення SWOT-аналізу. Цей аналіз широко використовується в стратегічному управлінні для визначення сильних і слабких сторін організації, її можливостей і загроз [73].

А. Чандлер визнавав важливість координації різних аспектів управління. У своїй книзі "Стратегія і структура", опублікованій у 1962 році, він підкреслював, що довгострокові стратегії необхідно координувати, щоб надати бізнес-одиницям структуру, напрямок і фокус [64].

І. Ансофф, спираючись на роботу Чандлера, створив всеосяжний концептуальний апарат для науки стратегічного управління. Ансофф розробив стратегії розвитку продукту, розвитку ринку, горизонтальної та вертикальної інтеграції та диверсифікації. У 1965 році він запровадив аналіз "розриву", який використовується для встановлення різниці між поточним становищем організації та її бажаним розвитком [62].

П. Друкер зробив значний внесок у сферу стратегічного менеджменту у двох напрямках. По-перше, він наголошував на важливості встановлення чітких цілей для організацій. У 1954 році він розробив теорію управління за цілями (MBO - management by objectives). По-друге, він передбачив важливість того, що зараз називають інтелектуальним капіталом. Друкер вважав, що операційна діяльність повинна здійснюватися командами обізнаних і здібних людей на чолі з експертом у цій галузі [65].

Іншою важливою концепцією стратегічного управління є "портфельна теорія", розроблена Г. Марковіцем та іншими фінансовими теоретиками. Ця теорія стверджує, що володіння широким спектром активів може зменшити специфічні ризики, з якими стикається організація [73].

М.Портер є одним з найвпливовіших стратегів. Він створив багато нових концепцій, серед яких аналіз 5 сил, ланцюжок створення цінності, терміни "стратегічна група", "кластер" та інші. На його думку, бізнес-одиниця буде успішною лише в тій мірі, в якій вона сприяє створенню доданої вартості в секторі. Його висновки змушують лідерів дивитися на свої дії очима користувача [73].

У 1970 році Е. Тоффлер показав, що соціальні та технологічні стандарти стають все менш життєздатними для кожного наступного покоління і ставлять під сумнів здатність суспільства справлятися з постійними змінами. У минулому періоди змін чергувалися з періодами стабільності, що дозволяло суспільству приймати зміни і справлятися з ними, але ці періоди стабільності ставали дедалі коротшими і зникли наприкінці 20-го століття [75].

У 1978 році Д. Абелл підкреслив важливість часу для підготовки та реалізації стратегії [61]. Звідси випливає принцип планового застарівання технологій, процесів, продуктів і послуг.

У 1979 році Е. Ріс і Д. Траут опублікували книгу "Позиціонування: Битва за вашу свідомість". На їхню думку, при створенні стратегії слід враховувати не лише внутрішні для організації фактори, а й те, як користувачі сприймають організацію і як вони порівнюють її з іншими конкурентами. Деякі вчені звертають увагу на той факт, що бізнес витрачає більше коштів на залучення нових клієнтів, ніж на утримання існуючих, і вважають, що стратегія організації має бути спрямована на утримання клієнтів і забезпечення того, щоб вони поверталися неодноразово, відомий як ефект лояльності [73].

У 1980-х роках бізнес-стратегіи усвідомили, що існує велика база знань, яка поширюється на тисячі років у минуле, тому почали звертати увагу на військові стратегії. Сьогодні основні бізнес-стратегії значно наближені до них. Як приклади можна назвати наступальні маркетингові стратегії, оборонні маркетингові стратегії, супровідні маркетингові стратегії та стратегії партизанської війни.

У 1990 році Р. Паскаль писав, що невинні зміни вимагають від бізнесу постійного переосмислення. Його знаменита фраза "ніщо так не руйнує, як успіх",

де він підкреслює, що те, що сьогодні є нашою силою, вчора стало коренем нашої слабкості [73].

У 1993 році Д. Кей розвинув ідею ланцюжка вартості Портера на фінансовому рівні, вважаючи, що першочерговою метою будь-якого бізнесу має бути створення доданої вартості. Він визначив додану вартість як різницю між ринковою вартістю кінцевої продукції та виробничими витратами, понесеними організацією.

Ар'є де Геус досліджував довголіття та успіх бізнес-одиниць і виділив чотири ключові характеристики організацій, які процвітають протягом 50 років і більше. Це чутливість до бізнес-середовища, згуртованість та ідентичність, толерантність і децентралізація, а також консервативне фінансування. Організації з цими ключовими характеристиками називаються "живими", оскільки вони здатні існувати і процвітати протягом тривалого часу. Якщо організація фокусується на знаннях і розглядає себе як спільноту людей, вона має потенціал залишатися в бізнесі десятиліттями. Така організація є органічним утворенням, здатним до життя.

Г. Мінцберг відрізняється від багатьох авторів, які писали про особливості стратегічного управління. На його думку, стратегію можна розглядати як план, напрямок, курс дій, намір, маневр, покликаний перехитрити конкурента, послідовну модель поведінки, позицію, локалізацію брендів, продуктів або бізнес-одиниць, а також перспективу - орієнтир для майбутньої роботи. У 1998 році Мінцберг представив управлінські стратегії десяти шкіл, згрупованих у три категорії [70].

У 2000 році Г. Хамел говорив про те, що цінність будь-якої стратегії, якою б геніальною вона не була, з часом зменшується [67].

"Стратегічне сафарі: Екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту" Мінцберга, Альстранда та Лемпала – це всебічний огляд академічних досліджень бізнес-стратегії [69]. У книзі представлено розмаїття тенденцій у стратегічному менеджменті. Автори виділяють десять існуючих шкіл, які поділяють на три групи:

1) прескриптивна, яка розглядає природу стратегій (складається з трьох шкіл);

2) дескриптивна, яка описує способи формування стратегій (складається з шести шкіл);

3) конфігуративна, яка показує розвиток стратегічного менеджменту і є своєрідним гібридом між іншими школами (складається з однієї школи - школи конфігурації).

Відповідно до школи конфігурації, стратегія розглядається як унікальна і наперед задана перспектива, а основними етапами стратегічного управління є: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, SWOT-аналіз, створення, відбір та оцінка стратегічних альтернатив, вибір стратегічних альтернатив, реалізація стратегії на практиці. Формування стратегії має бути цілеспрямованим процесом.

Послідовники школи планування вважають, що стратегія – це план, який включає конкретні цілі, а формування стратегії – це результат контрольованого і цілеспрямованого процесу створення формального плану для організації.

Згідно зі школою позиціонування, формування стратегій є аналітичним процесом. Це план, який генерує економічні та конкурентні переваги.

Підприємницька школа вважає, що підприємництво – це двигун, який рухає бізнес вперед. Підприємець – це людина, яка володіє бізнес-ідеями, які є невловимими, але в руках підприємця ці ідеї стають реальними і матеріалізуються. Стратегія розглядається як уявний, ілюзорний, утопічний процес. Вона існує у свідомості стратега у вигляді перспективи. Вона формується лідером організації на основі інтуїції, суджень, мудрості та досвіду. Підприємницька стратегія характеризується орієнтацією на пошук нових можливостей, гнучкістю і динамічністю, схильністю до ризику, індивідуальністю та унікальністю.

Когнітивна школа стверджує, що формування стратегії – це когнітивний процес, який відбувається у свідомості стратега. Таким чином, стратегії постають як концепції, які формуються в залежності від сприйняття середовища. Середовище і стратегії можна моделювати і конструювати.

Згідно з теорією хаосу в стратегічному управлінні, стабільність є перехідним станом. У хаотичних системах довгострокове планування є дуже складним. Вони не досягають хорошого балансу і ніколи не можуть проходити через одну і ту ж

позицію більше одного разу. На думку школи, що навчається (або емерджентної), необхідно вийти за межі старого способу мислення і приділяти більше уваги отриманню знань через досвід і використання системи передачі знань від однієї людини до іншої.

Школа влади розглядає формулювання стратегії у зв'язку з існуванням двох типів влади: мікро-влади, яка впливає з того, що організація є коаліцією різних груп та індивідів, об'єднаних спільним інтересом, і макро-влади, яка відноситься до відносин між організацією та зовнішнім середовищем. Стратегії розглядаються як процес переговорів про врегулювання. Згідно з цією школою, стратегії відображають інтереси найвпливовіших груп у системі і не обов'язково відображають те, що є оптимальним для організації та її людей в цілому.

Згідно з культурною школою, формування стратегії – це процес соціальної взаємодії, заснований на цінностях і переконаннях, які поділяють члени організації. Ці переконання індивіди набувають у процесі соціалізації, а стратегії формуються завдяки зусиллям великої кількості працівників у колективному процесі. Організаційна культура – це ключ до конкурентних переваг.

Навколишнє середовище характеризується динамічністю, складністю, різноманітністю ринків і галузей, а також ворожістю з боку конкуруючих компаній, профспілок, уряду та інших зовнішніх груп. Формування стратегії є реактивним процесом, який залежить від факторів зовнішнього середовища, тому організація повинна адаптуватися або загинути. Згідно з екологічною школою, середовище диктує стратегію, що значною мірою позбавляє організацію стратегічного вибору.

Протягом певного часу організацію можна описати як стабільну конфігурацію (конфігураційна або трансформаційна школа). Процеси трансформації іноді переривають періоди стабільності, що є стрибком до іншої конфігурації. Стратегія є "струсом" існуючої системи і дозволяє організації перейти в новий стан. Ключ до стратегічного управління полягає в тому, щоб підтримувати стабільність в організації, але час від часу визнавати необхідність трансформації і керувати нею, не руйнуючи організацію.

На основі дослідження 150 стратегічних кроків з більш ніж 30 галузей промисловості, що охоплюють понад 100 років (1880-2000), Ч. Кім і Р. Моборн стверджують, що майбутні компанії-лідери, можливо, не досягнуть успіху в традиційному суперництві, але зможуть створити беззаперечний ринковий простір за допомогою ціннісних інновацій [63]. Автори дослідили досвід компаній у різних галузях виробничої та невиробничої сфер, щоб відповісти на питання, як створювати ціннісні інновації, нові потреби та нові ринкові ніші, або як можна задовольнити існуючі потреби новими способами.

Отже, стратегічне управління – це безперервний процес, в якому беруть участь бізнес-одиниці та передбачає розробку і реалізацію стратегій на основі безперервного аналізу, моніторингу та оцінки змін в організації з метою забезпечення її виживання та ефективного функціонування в постійно мінливому середовищі. Стратегічне управління спрямоване на аналіз, узагальнення та подолання проблем, з якими стикається організація у зв'язку зі змінами в навколишньому середовищі. Стратегія розглядається як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Всі організації прагнуть досягти своїх цілей, серед яких можуть бути виживання, збільшення економічного процвітання, підвищення продуктивності праці, утвердження певних цінностей та інші. Роль стратегії полягає в тому, щоб забезпечити захист цих цілей, створити сприятливі умови для їх досягнення послідовним і оптимальним способом. Тому стратегія передбачає прогнозоване вивчення та оцінку стратегічного середовища в тій чи іншій мірі, щоб організація могла маніпулювати ним відповідно до своїх цілей.

Згідно з останніми дослідженнями в галузі стратегічного управління в бізнесі, існує теорія, що можна створити невідому ринкову нішу, де немає конкуренції. Стратегія полягає в тому, щоб пропонувати інновації, які створюють цінність як для покупця, так і для компанії. Використання такої стратегії дозволяє компаніям грати в гру з можливостями отримання прибутку для всіх учасників. Ця ідея припускає, що організація може генерувати зростання і прибуток, створюючи

новий споживчий попит у новому ринковому просторі, а не конкуруючи з іншими організаціями за існуючих клієнтів в існуючій галузі.

1.2 Принципи, види та основні етапи формування стратегічного управління

Успіх становлення ринкових відносин в Україні залежить від ефективності управлінської діяльності, що зумовлює необхідність оновлення всіх підсистем оперативного управління відповідно до вимог ринкової економіки [52]. Забезпечення всебічної інформаційної підтримки процесу стратегічного управління є необхідною умовою процвітання підприємств у сучасному мінливому світі. Однак вітчизняні підприємства стикаються з різними проблемами, коли мова йде про стратегічне управління, серед яких нерозуміння його сутності, складність адаптації системи до специфіки кожного суб'єкта господарювання, а також брак інструментів для аналізу та оцінки стратегічних рішень.

Стратегічне управління – це скоординований комплекс рішень з довгостроковими наслідками, які суттєво впливають на діяльність підприємства. Щоб пролити світло на цю тему варто розглянути фундаментальні характеристики ключових принципів стратегічного управління діяльністю підприємства, наведених у табл. 1.1. Розуміння цих принципів допоможе підприємствам прокласти шлях до успіху в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.1

Сутнісна характеристика ключових груп принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства

Групи	Основні принципи	Зміст принципу
1. Принцип системності	Системність	Системою є об'єкти, явища, процеси світу
	Ізоморфізм	Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
	Цілісність властивостей системи, структурність, взаємозалежність структури й середовища, ієрархічність, множинність опису системи	
	Кінцевої мети	У системі все підпорядковується головній меті

	Рухливість	Зміна параметрів елементів системи під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення
	Адаптивність	Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища
2. Принципи розвитку	Інформаційна забезпеченість інформації	Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
	Багатьох рівнів	Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
	Ефективність прийняття рішень	Критерій оптимальності управлінського рішення – показник ефективності рішення
	Комплексність	Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства
	Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Функціонування окремого елемента спричиняє особливості дії іншого
	Гнучкості	Швидка адаптація до змін умов функціонування
	Сумісності	Взаємодія елементів управління сталим розвитком
	Комплексності	Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строками, виконавцями, ресурсами
	Ефективності, результативності	Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку підприємства
3. Принципи управління	Повноважень	Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
	Дисципліни	Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни
	Керівництва	Об'єднання дій з однаковою метою в групі, робота за єдиним планом
	Науковість	Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
	Системність в управлінні	Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
	Відкритості	Можливість внесення змін
	Деталізації	Докладний розгляд системних компонентів менеджменту для уникнення протиріч і проблем розвитку менеджменту
	Гнучкості	Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища

Джерело: [52]

З наведеної таблиці видно, що на сучасному етапі розвитку науки існує досить диверсифікована система принципів стратегічного управління діяльністю суб'єкта господарювання. Ці принципи можна об'єднати в три основні групи:

- принципи системності;
- принципи розвитку;

- принципи управління.

Значна диференціація принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства пояснюється швидкими еволюційними змінами в сучасних механізмах управління та розвитку підприємств. Ці фактори призвели до збільшення кількості принципів стратегічного управління діяльністю підприємства в осяжному майбутньому.

Розвиток концептуальної моделі стратегії підприємства та визначення її фундаментальних елементів проходить декілька еволюційних етапів. Трактуючи поняття стратегії трансформувалося від суб'єктивного сприйняття головного стратега підприємства до процесу навчання, здобуття влади та досягнення стабільної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі за участю всього колективу підприємства. Цей еволюційний процес засад стратегічного управління призводить до різних комбінацій визначальних структурних компонентів стратегії підприємства [52].

Для аналізу розподілу принципів формування системи стратегічного управління підприємством на основі її складових використовуємо структурну схему (рис. 1.1), яка наочно ілюструє системний характер цих структурних елементів.



Рис. 1.1. Розподіл принципів формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства за її складовими частинами

Джерело: [52]

Наведена вище схема ілюструє чіткий взаємозв'язок між етапами розвитку підприємства, відповідними управлінськими діями в системі стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства та принципами, якими керуються ці процеси.

На етапі постановки цілей стратегічного управління важливо враховувати ключові принципи відповідності та динамічності. Ці принципи підкреслюють необхідність створення системи стратегічного управління, яка відповідає наявним ресурсам суб'єкта господарювання та зовнішній галузевій динаміці.

Крім того, процес управління стратегічним розвитком підприємства керується принципами гнучкості, комплексності та оптимальності. Це підкреслює важливість врахування всіх напрямів розвитку та їх системного і цілеспрямованого виконання.

На етапі досягнення цілей стратегічного управління в дію вступають інші принципи, такі як ефективність та результативність. Процес стратегічного управління завжди пов'язаний з необхідністю підвищення економічних і фінансових показників діяльності суб'єкта господарювання [52].

Стратегічне управління в бізнесі передбачає різні види стратегій, які компанії можуть використовувати для досягнення своїх цілей. До них відносяться:

- корпоративна стратегія – спрямована на управління загальним напрямком і результатами діяльності компанії. Вона передбачає диверсифікацію, злиття та поглинання, щоб допомогти бізнесу розвиватися та створювати цінність.

- бізнес-стратегія – зосереджена на управлінні конкретним бізнес-підрозділом або лінійкою продуктів. Вона передбачає визначення того, як бізнес буде конкурувати на конкретному ринку через розробку продукту та конкурентне позиціонування.

- функціональна стратегія – використовується для управління конкретними функціями всередині бізнесу. Вона спрямована на створення цінності шляхом оптимізації виконання окремих функцій через вдосконалення процесів та аутсорсинг.

- операційна стратегія – зосереджена на управлінні щоденними операціями. Вона спрямована на створення цінності шляхом оптимізації виконання окремих процесів через планування потужностей і логістику.

Отже, стратегічне управління діяльністю підприємства – це багатогранна система взаємопов'язаних компонентів, які діють в рамках механізмів стратегічного планування та реалізації. Його метою є підвищення фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства. Процес можна розбити на три основні етапи: розробка стратегії розвитку підприємства, реалізація стратегії в довгостроковій перспективі та оцінка її ефективності. Чотири основні типи стратегій, які використовуються в цьому процесі, - це корпоративна, бізнес-, функціональна та операційна стратегії.

1.3 Особливості формування системи стратегічного управління холдинговими компаніями

На основі аналізу наукової літератури етапи впровадження механізму стратегічного управління холдинговими компаніями можна систематизувати:

- 1) Аналіз зовнішнього середовища;
- 2) Визначення місії та цілей організації;
- 3) Формування та вибір стратегії;
- 4) Реалізація стратегії;
- 5) Стратегічний контроль.

Етап 1: Аналіз зовнішнього середовища. Перший етап стратегічного управління передбачає аналіз середовища для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз організації. Цей аналіз забезпечує основу для формулювання місії, цілей та розробки стратегій поведінки організації.

Етап 2: Визначення місії та цілей організації. На цьому етапі визначаються місія та цілі організації. Місія та цілі дають чітке уявлення про те, для чого існує організація і чого вона прагне досягти.

Етап 3: Формування та вибір стратегії. На третьому етапі формулюються стратегії, розглядаються альтернативи та робиться остаточний вибір стратегії. Цей етап є критично важливим, оскільки обрана стратегія визначатиме напрямок і успіх організації.

Етап 4: Впровадження стратегії. Четвертий етап - реалізація обраної стратегії. Цей етап передбачає постановку тактичних цілей, мотивацію співробітників, розподіл ресурсів і створення корпоративної культури для досягнення стратегічної мети.

Етап 5: Стратегічний контроль. Заключний етап передбачає оцінку та моніторинг реалізації стратегії за допомогою розробленої системи індикаторів.

Поняття холдингової компанії в Україні визначено на законодавчому рівні. Так, Господарський кодекс України [16], закони України «Про холдингові компанії в Україні» [49] та «Про акціонерні товариства» [47] дають такі визначення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Законодавче визначення поняття холдингової компанії

Назва нормативного документа	Визначення
Господарський кодекс України	Холдингова компанія - акціонерне товариство , яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності).
Закони України «Про акціонерні товариства»	Акціонерне товариство - це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.
Закони України «Про холдингові компанії в Україні»	Корпоративне підприємство - господарське товариство, холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв) якого володіє, користується та розпоряджається холдингова компанія.

Джерело: складено автором на основі [16, 47, 49].

Згідно з українським законодавством, холдингова компанія – це договірне об’єднання двох або більше юридичних осіб, які економічно та/або організаційно залежні одна від одної через участь у статутному капіталі та/або управлінні.

Статутний капітал компанії формується за рахунок внесків засновників і поділяється на частки, при цьому компанія несе відповідальність за зобов'язаннями всіх учасників. Органом управління холдингової компанії є загальні збори.

Найбільші холдинги України оперують у стратегічно важливих секторах економіки, таких як металургія, агропромисловий комплекс, енергетика, роздрібна торгівля і транспорт. Для складання статистичних даних були використані дані за 2021 рік, коли ринок перебував у відносно стабільному стані, оскільки бізнес починав відновлюватись після пандемії 2020 року, а економіка ще не зазнала втрат внаслідок російської агресії у 2022 році. Топ-5 найбільших холдингів та рід їхньої діяльності відображено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Рейтинг найбільших холдингових компаній України у 2021 році

Місце	Назва	Сфера	Фінансовий результат	Виторг
1	Метінвест	Металургія	Прибуток 13 млрд грн.	Виторг 309,3 млрд грн.
2	АТБ	Ритейл	Прибуток 5,8 млрд грн	Виторг 123,9 млрд грн
3	Kernel	АПК	Прибуток 5,6 млрд грн	Виторг 118,7 млрд грн
4	ДТЕК	ПЕК	Збиток 13,9 млрд грн	Виторг 116 млрд грн
5	Fozzy Group	Ритейл	-	Виторг 80,2 млрд грн

Джерело: [66]

Відповідно до дослідження Forbes виторг першої сотні холдингових компаній в Україні зазнав зростання на 8% протягом одного року і досяг величини 2,3 трлн гривень. Збільшення прибутку найбільших підприємств, за винятком тих, які не оприлюднили свої фінансові дані, становило 5% і досягло 74 млрд гривень. Понад дві третини загального виторгу припадають на базові галузі, зокрема гірничо-металургійний сектор (24%), роздрібну торгівлю (20%), паливно-енергетичний комплекс (14%) та сільське господарство (11%). Ці сектори відзначаються як в найбільшій кількості компаній у рейтингу, так і в найбільшій кількості найманих

працівників. Викладено великий обсяг інформації про працюючих у 100 найбільших приватних компаніях, загальна кількість яких перевищує 748 000 осіб. Хоча ІТ-сектор і присутній у списку, його частка є незначною, і дві компанії лише забезпечують 0,8% від загального виторгу.

У 2021 році серед основних бенефіціарів виділяються підрядники у сфері "Великого будівництва". Чотири провідні компанії, які займаються дорожнім будівництвом, зафіксували зростання виторгу в 2,6 рази, досягнувши 59 млрд гривень. Найбільший номінальний приріст виторгу був зафіксований у енергетичного трейдера "ІЕ Енергія" - збільшення на 23 млрд гривень. Водночас, найбільше зниження в цьому показнику відбулося у компаній "ДТЕК" і "Міжнародні авіалінії України", зменшившись відповідно на 21,7 млрд гривень і 19,6 млрд гривень. Якщо для великого енергетичного холдингу це означало зниження продажів на 16%, то продажі "Міжнародних авіаліній України" впали у 3,7 рази.

Протягом року зі списку сотні найбільших компаній вийшло більше десяти підприємств, зокрема Науково-промисловий комплекс "Галичина", Procter & Gamble, Burisma і Крюківський машинобудівний завод. Загалом, список оновився на 15%. Варто зазначити, що до цього списку не були включені банки, компанії з чисельністю співробітників менше 50 осіб або з державною участю, що перевищує 75% [66].

Формування механізму стратегічного управління холдинговою компанією потребує особливої уваги. Це пов'язано з унікальними особливостями холдингової форми організації, такими як наявність компаній-учасників з різноспрямованими інтересами, можливість впливати на діяльність дочірніх та залежних підприємств, різні форми економічної взаємодії всередині холдингу.

Для холдингової компанії стратегія повинна визначатися централізовано для всіх учасників керуючою компанією. Це відрізняється від ринкового підходу, коли кожен учасник окремо розробляє стратегію, виходячи з власних інтересів. Централізований підхід забезпечує збалансований розвиток усіх учасників холдингу.

Реалізація етапів механізму стратегічного управління повинна здійснюватися зусиллями як керуючої компанії, так і підприємств – учасників холдингу, відповідно до їхніх ролей та обов'язків. Керуюча компанія відповідає за розробку цільових показників, визначення пріоритетів реінвестування, забезпечення ресурсного потенціалу холдингу, створення механізму економічної взаємодії та збалансованих показників для різних етапів розвитку підприємств-учасників.

Підприємства-учасники, зі свого боку, повинні виконувати планові показники та забезпечувати здійснення ефективної господарської діяльності по всьому виробничому ланцюжку. Тому врахування унікальних особливостей стратегічного управління в холдингових компаніях може призвести до ефективного розвитку та конкурентоспроможності [8].

Отже, впровадження успішного механізму стратегічного управління є вирішальним фактором довгострокового успіху організації. На основі аналізу наукової літератури етапи впровадження було систематизовано за п'ятьма ключовими напрямками: аналіз середовища, визначення місії та цілей організації, формування та вибір стратегії, реалізація стратегії та стратегічний контроль. Аналіз середовища вважається першим етапом, що забезпечує основу для формулювання місії, цілей і стратегій, які визначатимуть поведінку організації. Наступні етапи включають визначення місії та цілей, формулювання та вибір стратегій, реалізацію обраної стратегії, а також оцінку та моніторинг її виконання. Ці етапи вимагають цілого ряду навичок, включаючи постановку тактичних цілей, мотивацію співробітників, розподіл ресурсів, розвиток і підтримку корпоративної культури, а також створення відповідної організаційної структури управління, маркетингових зусиль, бюджетів і систем винагороди. Щодо сутності поняття «холдингова компанія», то це чітко визначений термін в українському законодавстві, і тому серед науковців немає суперечок щодо його значення. Загалом, глибоке розуміння цих етапів може призвести до ефективного стратегічного управління і, зрештою, до успіху організації.

РОЗДІЛ 2. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОВОЮ КОМПАНІЄЮ

2.1 Формування інформаційної системи для стратегічного управління холдинговою компанією

Управлінська діяльність передусім спрямована на ефективне використання інформації, зокрема її збір, обробку, зберігання і передачу. Однак рутинний характер цих завдань іноді може заважати творчому підходу до вирішення питань, а зі зростанням організації збільшується кількість і складність інформації. Для ефективного управління, планування та контролю необхідна своєчасна, конкретна і точна інформація, витрати на отримання якої є ефективними у співвідношенні з отриманими результатами.

Добре організоване інформаційне обслуговування управлінського персоналу може вирішити багато проблем в організаціях, а створення бази даних рішень (БДР) одночасно з розробкою і впровадженням різних типів інформаційних систем управління (ІСУ) може значно полегшити це завдання. ІСУ можуть накопичувати інформацію про минуле і сьогодення, прогнозувати майбутні події, надавати огляд фактичної ситуації на підприємстві в певний момент часу, а також відстежувати події в зовнішньому середовищі.

Підприємства визнають необхідність регулярного збору та аналізу стратегічної інформації та прогнозних даних для прийняття стратегічних рішень. Хоча більшість вітчизняних і зарубіжних авторів визнають необхідність постійного моніторингу певного набору параметрів зовнішнього середовища, однозначної відповіді на цю проблему не існує.

Успішні підприємства впроваджують різноманітні інформаційні системи для цілей стратегічного управління. Поява технічних і програмних рішень, що реалізують концепцію розподілу обробки даних в рамках управлінських структур і організації, ознаменувала новий етап у розвитку інформаційно-аналітичного

забезпечення стратегічного управління. Ці рішення спрямовані на системне підвищення ефективності роботи менеджменту за рахунок прискорення його робочих операцій та інтеграції всіх управлінських процесів у комплексну багаторівневу інформаційно-аналітичну систему.

Інформаційні системи, що використовуються в стратегічному управлінні, зазвичай мають ієрархічну структуру, що складається з двох рівнів: підсистеми стратегічної та прогнозної інформації, а також системи тактичної та оперативної інформації. Ці два рівні працюють разом, щоб забезпечити менеджерів необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень і досягнення стратегічних цілей.

Коли йдеться про координацію діяльності підсистем на обох рівнях стратегічного управління, можна розрізняти централізований і децентралізований підходи.

На першому рівні підсистема стратегічної та прогнозної інформації спирається на текстові та кількісні дані з різних джерел, включаючи консультантів, експертів та спеціалізовані інформаційні фірми. Другий рівень – тактична та оперативна інформаційна підсистема – використовує інформацію, отриману в результаті аналізу господарської діяльності компанії, а також дані, отримані в результаті взаємодії співробітників на конференціях, ярмарках, виставках. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Інформаційні системи в стратегічному управлінні

Характеристики інформаційних систем	Типи положень	Акцент у системі
Традиційна інформаційна система	Набори певних даних	Аналіз та розрахунки (розрахункові задачі)
Інформаційні системи	Набори певних даних та банки знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень (з прогнозними завданнями)
Система стратегічних рішень, у тому числі, що використовують:	Бази стратегічних даних та знань	Дослідження складної взаємодії організації із середовищем у реальному масштабі часу (прогнозно-аналітичні задачі)
а) "чисту" систему повідомлень;	Набори певних даних та банку знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень

б) система повідомлень з "повідомленнями виключення";	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
в) "чисту систему" повідомлень про виключення;	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
г) довідкову систему зі стандартними запитами;	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
д) систему, що працює по запитах з вільним опитуванням;	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
е) "ділові системи" без моделі рішення;	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
ж) ділові системи із загальними моделями рішень (головна система);	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
з) діалогові системи за спеціальними функціональними моделями рішень (підпорядкована системи);	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
і) діалогова система із загальною моделлю балансування стратегічних рішень	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції щодо вибору та балансування стратегічних рішень у стратегічному наборі

Джерело: [56]

У минулому організація інтегрованих систем передачі та обробки мобільної інформації не була пріоритетом через відсутність комплексних технологічних рішень. Інтегровані системи впроваджувалися лише на об'єктах зі специфічними вимогами до роботи та потребою в автоматизованих системах обробки інформації, наприклад, в українських банках. Однак з розвитком інформаційних технологій та змінами на ринку сучасні технології автоматизації стали більш поширеними і в інших сферах бізнесу та виробництва. Хоча концепції автоматизації управління

останнім часом набули широкого розповсюдження, вони розвиваються незалежно один від одного.

Автоматизація спочатку проявляється у структурних змінах існуючих МІС або у створенні напівавтоматизованих робочих місць. Такий підхід виправданий для нових організацій та малих підприємств, які не створюють проблем з моніторингом для керівників. Однак для великих організацій, які потребують моніторингу різноманітної інформації та факторів зовнішнього середовища, неповна автоматизація окремих бізнес-процесів є недостатньою.

Для вирішення цієї проблеми наступним еволюційним кроком до автоматизації виробництва є створення корпоративних інформаційних систем. Зростаюча потреба в стратегічному управлінні холдинговою компанією вимагає розробки інтегрованої системи, здатної ефективно збирати, обробляти і передавати дані вчасно, специфічно і точно. Така система здатна підвищити ефективність роботи менеджера за рахунок інтеграції всіх управлінських процесів у комплексну багаторівневу інформаційно-аналітичну систему.

Корпоративна інформаційна система (КІС) – це більше, ніж просто набір додатків, які задовольняють потреби організації. Оптимальним рішенням є комплексний програмно-апаратний комплекс, здатний задовольнити поточні та майбутні потреби підприємства в обробці даних, реалізуючи стратегічно орієнтовану інформаційну систему. Така інтегрована система має кілька ключових особливостей:

- 1) Використовує уніфікований набір промислових інформаційних технологій для управління інформаційними ресурсами організації.
- 2) Підтримує узгодженість усіх бізнес-процесів, для яких створюється інформаційна система.
- 3) Забезпечує відповідність функціональності робочих місць співробітників їхнім посадовим обов'язкам.
- 4) Має єдиний регламент експлуатації та обслуговування всіх компонентів системи.

Концепція єдиної МІС підприємства призвела до появи спеціалізованих компаній, які безпосередньо займаються організацією таких систем і розробкою програмного забезпечення для них. Системи управління ресурсами (ERP - Enterprise Resource Planning) є найбільш поширеними системами.

Більшість існуючих інформаційно-аналітичних систем у стратегічному управлінні зосереджені на автоматизації поточної діяльності, що робить їх непрактичними. Ідеальна інформаційно-аналітична система повинна дозволити виробничій системі адаптуватися до змін в режимі реального часу. Ця гнучкість виробничого комплексу залежить від здатності інформаційної системи підтримувати адекватну інформацію на підприємстві, яка може допомогти генерувати сценарії планування продукції, моделювати альтернативи, реалізовувати обрану стратегію та представляти миттєві результати роботи підприємства.

Специфіка української економіки зумовлює певні особливості сучасних концепцій інформаційно-аналітичного забезпечення, серед яких можна виокремити наступні:

1. Проекти здебільшого зосереджені на автоматизації традиційних бізнес-процесів, а не на конкретних технологіях управління. Впровадження інформаційних підсистем для конкретних управлінських технологій відбувається лише на стадії консультацій за участю розробників підприємства та менеджерів замовника.

2. Інформаційні підсистеми часто об'єднують інформаційні потреби окремих видів діяльності, що призводить до недостатньої уваги до ситуацій, коли одна управлінська діяльність потребує інформації з декількох підсистем.

3. Існуючі проекти покликані забезпечити гнучке функціонування виробничої системи на основі внутрішніх параметрів, але не орієнтовані на аналіз корисної інформації із зовнішнього середовища.

4. Центри обробки інформації, що подається на всі рівні управлінської ієрархії, в існуючих рішеннях чітко не організовані.

5. Зворотний зв'язок за результатами прийняття стратегічних рішень в існуючих рішеннях забезпечений не в повній мірі.

Усунення цих недоліків потребує суттєвих змін в існуючій МІС. На концептуальному рівні має бути створена система стратегічного моніторингу, яка сприятиме систематичному аналізу як внутрішньої структури, так і зовнішнього середовища з точки зору довгострокових впливів на діяльність організації. Ця підсистема, будучи крос-функціональною, уможлиблює механізми координації та взаємодії, необхідні для вирішення проблем розвитку організації.

Підсумовуючи вищесказане, більшість інструментів впливу менеджменту на досягнення поставлених цілей пов'язані з інформацією. Інформаційно-аналітичне забезпечення – це комплексна система, яка об'єднує всі складові організації в єдине ціле, дозволяючи розглядати стратегічне управління як безперервну послідовність рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління покликане збирати, обробляти, використовувати, зберігати та актуалізувати поточні стратегічні бази даних, забезпечувати своєчасне та достовірне забезпечення організації контрольними, довідковими, аналітичними, методологічними, прогнозними та оперативними даними, а також необхідним програмним забезпеченням для їх аналізу під час вироблення стратегічних рішень.

Стратегічні дані відрізняються від інших даних, і процес прийняття рішень є причиною цих відмінностей. Замість того, щоб зосереджуватися виключно на організації, стратегічні дані повинні також досліджувати зовнішні та проміжні умови. Ці дані обробляються за допомогою методів аналізу, які визнають їхні прогностичні якості та ймовірність суб'єктивної інтерпретації інформаційних показників, і вони повинні бути міжфункціональними, щоб підтримувати окремі бізнес-процеси.

Стратегічні рішення приймаються на основі стратегічної інформації, а потім втілюються в життя за допомогою стратегій та організаційних, фінансових, економічних, соціальних, психологічних, методологічних та інших методів, що використовуються для здійснення стратегічного процесу.

Для стратегічної діяльності необхідна надійна інформаційно-аналітична підтримка у вигляді стратегічних баз даних, припущень і прогнозів. Стратегічна база даних забезпечує стислий, систематизований підсумок найважливіших стратегічних елементів, пов'язаних із зовнішнім середовищем компанії. СБД використовується для оцінки поточного стану справ, прогнозування розвитку процесів у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

Багато проблем можна вирішити, створюючи ЗСП одночасно з розробкою та застосуванням різних типів інформаційних та управлінських систем. МІС дозволяє збирати дані про минулі та поточні обставини, прогнозувати події, розуміти реальний стан справ на підприємстві в певний момент часу, відстежувати події у зовнішньому середовищі.

2.2 Основні складові та структура обліково-аналітичного забезпечення для інформаційної системи стратегічного забезпечення

Сучасна система управління холдингом характеризується складною інформаційною системою, в якій постійно спостерігається обмін зовнішніми та внутрішніми інформаційними потоками [29]. Безпосередньо система обліково-

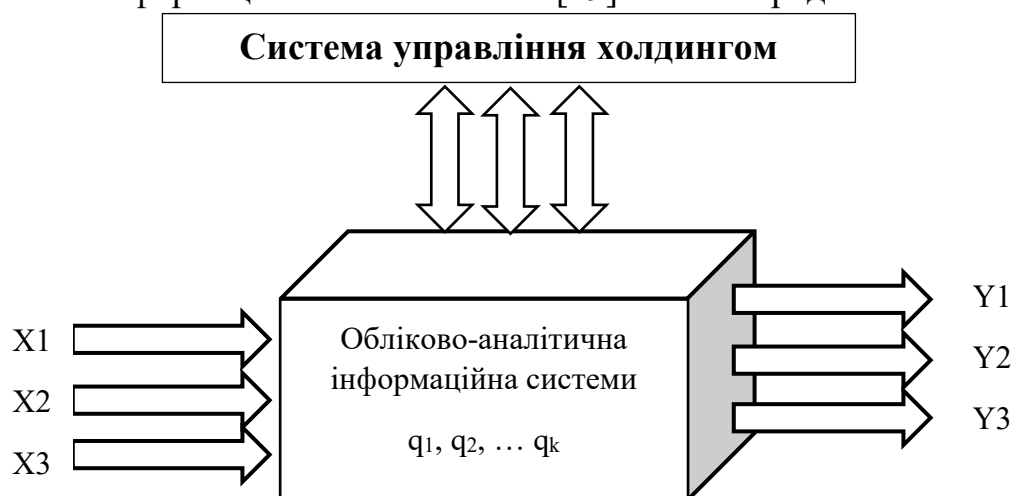


Рис. 2.1 Обліково-аналітична система інформаційного забезпечення управління холдингом

Джерело: побудовано на основі джерел [57, 68].

аналітичного забезпечення управління холдингом також є досить складною через ієрархічність внутрішньої структури та розвинені взаємозв'язки між елементами. Це зумовлює доцільність використання такого поняття, як «чорна скринька», тобто в загальному випадку система обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством (рис. 2.1) розглядається як перетворювач входів у виходи: $Y = RX$, де R – символічне позначення множини перетворень множини входів у множину виходів [57].

Традиційним підходом є віднесення до складових системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління холдингом підсистем обліку та аналізу (які взаємодіють між собою та створюють єдине ціле). У сучасних наукових працях можна зустріти пропозиції щодо розвитку обліково-аналітичної системи у вигляді додавання окремих елементів або їх поєднання (аудит, контролінг, бюджетування, ризик-орієнтована складова тощо). За такого підходу система обліково-аналітичного забезпечення управління холдингом інтегрує три підсистеми: бухгалтерський облік, аналітичне забезпечення та аудит (рис. 2.2).

При формуванні системи обліково-аналітичного забезпечення управління необхідно враховувати, що будь-яке підприємство не є ізольованим, а утворює особливу єдність із зовнішнім середовищем, яке суттєво впливає на результати діяльності та якість прийняття управлінських рішень. Адаптація системи та її окремих елементів до змін зовнішнього середовища є однією з умов забезпечення стабільності розвитку. Цифровізація суспільства призводить до ускладнення внутрішніх і зовнішніх зв'язків у системі, що зумовлює перехід до гнучких активних адаптивних обліково-аналітичних систем [27]. Активність гнучких систем обліково-аналітичного забезпечення управління полягає в інтенсифікації впливу на об'єкт управління та зовнішнє середовище, а адаптивність – у зміні елементів системи відповідно до змін зовнішнього середовища (потреб системи управління), які повинні мати попереджувальний характер.

В умовах діджиталізації при формуванні обліково-аналітичного забезпечення бухгалтери матимуть доступ не лише до даних про господарські операції в режимі реального часу, а й до окремих засобів контролю господарських операцій; зникає

необхідність ведення первинної документації. Це дозволяє значно підвищити достовірність та актуальність облікової інформації. Діджиталізація обліково-аналітичного забезпечення призводить до зміни самої процедури аудиту, оскільки забезпечує високу якість, прозорість, довговічність та достовірність даних.

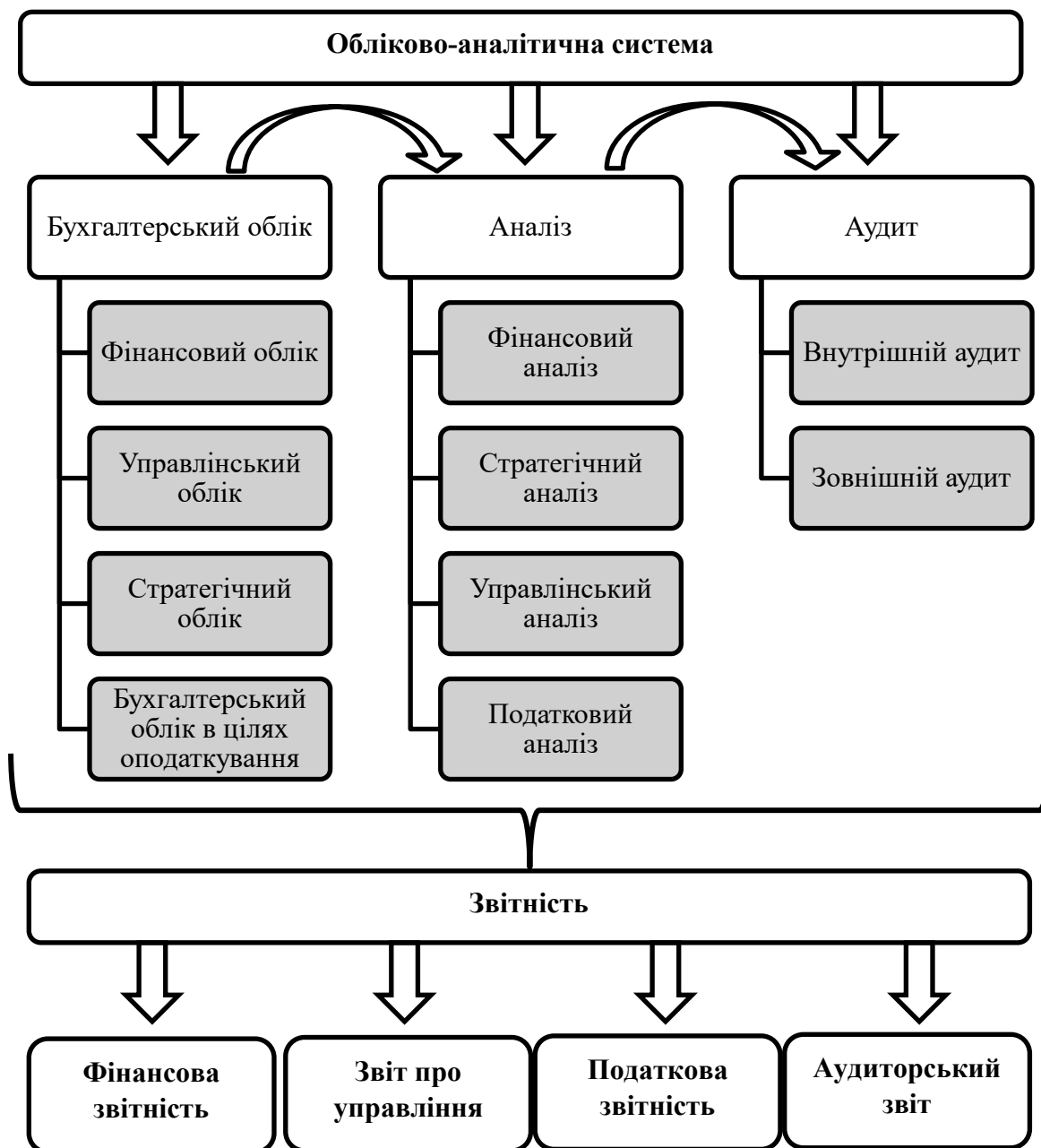


Рис. 2.2 Структура системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління холдингом

Джерело: [27]

Діджиталізація відіграє значну роль не тільки з точки зору збору та обробки облікових даних, але й з точки зору аудиту. Оскільки діджиталізація змінює джерела даних про господарські операції, які узагальнюються в облікових регістрах, вона змінює спосіб проведення аудиту таких операцій. Оскільки діджиталізація забезпечує прозорість операцій, засобів контролю та ризиків у системах обробки в режимі реального часу, це збільшить потребу в безперервному аудиті. Крім того, значно скорочується час проведення аудиту, підвищується якість і точність аудиту, з'являється можливість автоматичної перевірки великих обсягів інформації, що дозволяє зосередитися на більш складних ділянках. Загалом діджиталізація призводить до значного зближення облікових та аудиторських процедур (що свідчить про доцільність доповнення системи обліково-аналітичного забезпечення такою складовою, як аудит).

Отже, в умовах цифровізації суспільства відбувається трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством. Так, процеси діджиталізації зумовлюють зростання ролі аудиту, що пов'язано зі зближенням процедур бухгалтерського обліку та аудиту. Трансформується і сама процедура бухгалтерського обліку: з'являється безконтактна ідентифікація активів, паперовий облік замінюється електронним тощо.

2.3 Система показників обліково-аналітичного забезпечення для стратегічного управління холдинговою компанією

Для того, щоб задовольнити управлінські потреби підприємства, облікова інформація повинна включати різні показники ефективності, які повинні охоплювати ефективність прийняття рішень як на поточному, так і на стратегічному етапах управління. В сучасних умовах цього можна досягти завдяки використанню збалансованої системи показників (ЗСП).

У минулому системи контролю управлінського обліку в першу чергу зосереджувалися на фінансових показниках, що часто призводило до того, що менеджери зосереджувалися виключно на скороченні витрат, випускаючи з уваги інші важливі фактори, такі як якість продукції, конкурентоспроможність та сервіс. Однак, спостерігалася зростаюча тенденція до включення нефінансових показників ефективності в систему бухгалтерського обліку для забезпечення зворотного зв'язку за всіма ключовими параметрами, враховуючи глобальну економічну конкуренцію. Це призвело до зростання кількості показників аналізу, що іноді призводило до конфліктів, коли нові показники вступали в протиріччя з існуючими.

Для вирішення цієї проблеми була розроблена збалансована система показників, яка інтегрувала як фінансові, так і нефінансові показники ефективності, а також визначила ключові параметри, що дозволяють комплексно оцінити роботу менеджерів, підрозділів і компанії в цілому. Концепція збалансованої системи показників була розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном у 1992 році і зазнала змін у 1993 і 1996 роках. Існують різні переклади концепції збалансованої системи показників, включаючи стратегічну систему показників, систему показників внеску, систему взаємопов'язаних показників.

Збалансована система показників – це комплексна система оцінки ефективності, яка узгоджується зі стратегією підприємства, включаючи конкретні цілі, показники, завдання та ініціативи, розділені на чотири категорії [3]:

1) Зовнішня фінансова перспектива – ця категорія включає зовнішні фінансові показники, такі як операційний прибуток, рентабельність перманентного капіталу (roCE), чистий прибуток (rI), економічна додана вартість (EVA) та інші подібні метрики.

2) Клієнтоорієнтованість – ця категорія розкриває показники, що відображають відносини підприємства зі своїми клієнтами, такі як утримання клієнтів, задоволеність і прибутковість. Крім того, до цієї категорії можна включити обсяг і частку цільового сегмента ринку, а також залучення нових клієнтів.

3) Перспектива внутрішніх бізнес-процесів – показники цієї категорії призначені для оцінки та вдосконалення існуючих процесів, а також для розробки нових процесів та інновацій, які позитивно впливають на задоволеність клієнтів та фінансові показники. Приклади включають час циклу та інші показники, пов'язані з процесами.

4) Перспектива навчання та зростання – до цієї категорії належать показники, що розкривають потенціал для прикладної освіти та кар'єрного розвитку працівників, такі як задоволеність працівників результатами роботи, плинність кадрів, розвиток навичок та вмінь. Крім того, ця категорія охоплює можливості інформаційних систем, адекватні механізми мотивації та винагороди, а також інші пов'язані з ними показники.

Хоча збалансована система показників (BSC) є популярним методом вимірювання вартості компанії на міжнародному ринку, існують й інші методи. До них відносяться піраміда результативності (ефективності), модель зацікавлених сторін, багаторівнева модель планування фінансово-економічних показників за часовим горизонтом, а також система оціночних показників (модель *roIC*). Однак, враховуючи міжнародний досвід та специфічні умови українського ринку, які включають невизначеність, нерозвиненість фондового ринку та значні ризики, найкращим варіантом є BSC. Вона характеризується показниками, які відносяться до стратегічних напрямків діяльності підприємства, таких як фінанси, клієнти, виробництво та збут.

BSC розробляється за допомогою імітаційного моделювання, яке передбачає вивчення систем та кількісну оцінку їх функціонування. Через причинно-наслідкові зв'язки BSC може трансформувати поточні операційні показники в аналітичний показник економічного прибутку і, в кінцевому підсумку, вартості підприємства [7].

Збалансована система показників може бути використана для оцінки ефективності системи управління підприємством і вдосконалення бізнес-процесів, а також для аналізу внутрішніх ресурсів, структурних змін на ринку, конкурентних переваг і стратегічної політики. При оцінці ефективності впровадження

інформаційної системи за допомогою збалансованої системи показників беруться до уваги фінансові та нефінансові питання, щоб забезпечити надійне і всебічне дослідження та аналіз відповідно до визначеної стратегії. Потім стратегія переходить на тактичний рівень, де розробляється план дій для досягнення встановлених показників ефективності, вартість яких відображається в бюджеті підприємства.

Ключем до побудови системи BSC є облікова інформація, яка надає повну, неупереджену та правдиву інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки підприємства для підтримки прийняття рішень.

При визначенні збалансованої системи показників для формування обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством потрібно враховувати такі особливості: використання поряд з фінансовими («жорсткими») показниками не фінансових («м'яких») показників для оцінювання ефективності діяльності підприємства (порівну); цілі і показники, що інтегровані в систему, є збалансованими і орієнтованими на економічну стратегію; необхідність доведення стратегії всім працівникам і підрозділам, оскільки проблеми реалізації стратегії найбільшою мірою пов'язані нижнім рівнем ієрархії управління. [54]

BSC використовує різноманітні показники, які є похідними від різних видів обліку, включаючи фінансовий, статистичний, управлінський та податковий облік. На додаток до цих показників, BSC також використовує коефіцієнти, які вимагають застосування методів економічного аналізу бухгалтерської інформації, а також якісної обробки відповідних даних. Чотири групи показників BSC виглядають наступним чином:

1. Фінанси – здебільшого складається з фінансових даних, які включають:
 - Дані бухгалтерського обліку, такі як оборотно-сальдові відомості за рахунками 30, 31, 33, 35, 14, 40, 44, 50, 60, 79, картки рахунків, первинні документи, облікові реєстри, дані аналітичного обліку тощо.
 - Показники фінансової звітності, такі як Баланс (Звіт про фінансовий стан) ф.1 [8], Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ф. 2, Звіт про рух

грошових коштів ф. 3, Звіт про власний капітал ф. 4, Примітки до річної фінансової звітності ф. 5, які деталізують необхідні показники.

– Показники, отримані в результаті економічного аналізу даних бухгалтерського обліку та звітності, які є коефіцієнтами, що аналізують фінансовий стан підприємства. Ці коефіцієнти охоплюють ліквідність та платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність та рентабельність на основі аналізу форм 1 та 2, рух грошових коштів на основі форми 3 та зміни у власному капіталі на основі форми 4.

– Інформація, що характеризує зовнішнє середовище функціонування компанії, включаючи динаміку валютних курсів, інфляційні очікування, прогноз ВВП, облікову ставку НБУ, дані фондового ринку, вартість кредитних коштів.

– Нефінансові показники, що відображають оцінку факторів розвитку та можливих ризиків у регіональному, національному та глобальному масштабах.

2. Клієнти – для клієнтів необхідний збалансований підхід, який враховує як фінансові, так і нефінансові показники. До них відносяться

– Дані бухгалтерського обліку, такі як картки рахунків і баланси для різних рахунків, а також бухгалтерські документи, що описують розрахунки з клієнтами. Показники фінансової звітності, такі як Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів та Примітки, також є важливими.

– Економічний аналіз бухгалтерських даних може дати уявлення про прибутковість і життєвий цикл товарів, частку нових клієнтів, цінову політику тощо. Маркетингові дослідження можуть запропонувати додаткову інформацію про частку ринку, платоспроможність клієнтів та ефективність надання товарних кредитів.

– Нефінансові показники також мають вирішальне значення, включаючи задоволеність клієнтів, відповідність стандартам, швидкість виконання замовлень, своєчасність доставки, якість обслуговування та продукції, імідж бренду, рейтинг конкурентоспроможності та кластеризацію клієнтів.

3. Внутрішні процеси є критично важливими для досягнення цілей обслуговування клієнтів та розвитку ринку на будь-якому підприємстві. Такі

процеси зазвичай оцінюються за допомогою набору нефінансових показників, які включають:

- Використання процесного підходу до методів управління, таких як створення організаційної структури, встановлення мережеских графіків, визначення тривалості технологічного циклу, здійснення коригувань, прогнозування інноваційного циклу, виконання замовлень, встановлення періодичності процесів та збір зворотного зв'язку;

- Визначення тривалості операційного та фінансового циклу з відповідною деталізацією, включаючи натуральні та трудові показники, а також вартісні показники на основі даних бухгалтерського обліку;

- Оцінка параметрів та ефективності інвестиційних та інноваційних процесів за допомогою аналізу.

4. Підвищення кваліфікації та знань працівників: ця сфера оцінюється переважно за нефінансовими показниками, такими як

- Якісні: оцінка здібностей, креативності та мотивації працівників, оцінка ринкових інновацій, задоволеність працівників кадровою політикою;

- Кількісні: вимірювання обсягу навчальних семінарів, частоти стажувань, кількості пропозицій працівників щодо оптимізації діяльності. Крім того, важливим кількісним показником у цій сфері вважається плинність кадрів.

- Фінансовий: оцінка продуктивності праці та прибутковості процесів, розрахунок грошових потоків для інвестиційних програм та інноваційних проектів, оцінка участі працівників у загальних результатах бізнесу.

- Для оцінки цього напряму використовуються дані бухгалтерського обліку (картки рахунків і оборотно-сальдові відомості за рахунками 66, 64, 65, 23, 91, 92, 93, 94, бухгалтерські документи, що характеризують розрахунки з персоналом та його роботу), а також показники фінансової звітності (витрати на оплату праці та стан розрахунків з персоналом). [54]

У сучасному бізнес-середовищі бухгалтерський облік відіграє вирішальну роль у задоволенні потреб керівництва шляхом створення збалансованої системи показників. Ця система надає цінну інформацію про різні аспекти діяльності

підприємства, включаючи його фінансовий капітал, який відображає фактори власності, що формують його вартість та ефективність. Крім того, вона проливає світло на клієнтський (споживчий) капітал, який охоплює репутацію компанії та відносини з клієнтами, а також її організаційний (технологічний) капітал, що складається з технічних і програмних засобів, патентів і товарних знаків, серед іншого. Нарешті, важливим аспектом цієї системи є інтелектуальний капітал, який втілює в собі знання, навички та інноваційні здібності працівників, а також культуру та філософію управління компанією. Разом ці показники формують комплексну картину підприємства, допомагаючи керівництву приймати обґрунтовані рішення для забезпечення його стабільності та успіху на ринку.

РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

3.1 Характеристика інформаційної системи стратегічного управління компанії ТОВ «Метінвест Холдинг»

Сучасна стратегічна інформаційна система сприяє автоматизації управлінських процесів та надає цінну інформацію для прийняття рішень. Поєднуючи бізнес-стратегію компанії з найсучаснішими інформаційними технологіями, вона втілює сучасну філософію управління.

Поштовх до розвитку корпоративних інформаційних систем у наш час є багатограним, починаючи від потреби в детальному розумінні ринку та споживачів і закінчуючи збором та використанням різноманітної інформації. Крім того, зростає потреба у встановленні більш глибоких зв'язків зі споживачами через внутрішню комунікацію, а також прискорення темпів розвитку інформаційних технологій, що стимулює цей процес.

Прикладом використання прогресивних інформаційних систем є компанія ТОВ «Метінвест Холдинг», що використовує систему SAP S/4HANA. SAP S/4HANA – це передова та інтелектуальна ERP-система (планування ресурсів підприємства), яка працює на базі SAP HANA, найсучаснішої обчислювальної платформи in-memory.

SAP – це комплексний пакет корпоративного програмного забезпечення, розроблений для задоволення мінливих потреб сучасного бізнесу. Його основна мета – допомогти організаціям відповідати галузевим вимогам у 26 сферах діяльності. Таким чином, SAP надає інструменти та фреймворки, необхідні для ефективної роботи, а також сприяє розробці нових бізнес-моделей, здатних адаптуватися до вимог ринку, що швидко змінюються.

Однією з ключових переваг SAP є здатність трансформувати бізнес-процеси за допомогою інтелектуальної автоматизації з використанням передових

технологій штучного інтелекту (ШІ). Це включає використання цифрових помічників і діалогових інтерфейсів, які можуть прискорити прийняття оптимальних рішень, дозволяючи користувачам швидко і ефективно реагувати на мінливі обставини.

На додаток до можливостей автоматизації, SAP також має великий досвід у забезпеченні досягнення цілей IT-інфраструктури в різних сценаріях розгортання, включаючи гібридні, хмарні та локальні середовища. Надаючи узгоджені моделі даних, коди та користувацькі інтерфейси, SAP дозволяє організаціям безперешкодно працювати на різних платформах, зберігаючи при цьому цілісність і безпеку даних.

Основні функції та властивості SAP було розглянуто у розрізі модулів у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Модулі SAP S/4HANA та їх характеристики

Модуль	Характеристика
Фінанси (FI)	- Фінансові звіти; - Звіт з дебіторської/ кредиторської заборгованості; - Допоміжні звіти;
Контролінг (CO)	- Облік прибутків та збитків;
Управління основними засобами (AM)	- Управління та облік основних засобів;
Управління проектами (PS)	- Моніторинг статусу виконання складних довгострокових проектів; - Планування та управління проектами;
Виробниче планування (PP)	- Планування та контроль виробництва;
Управління матеріальними потоками (MM)	- Управління рухом запасів та планування перевірки якості запасів;
Збут (SD)	- Планування розподілу, продажів та постачання
Управління якістю (QM)	- Підтримка планування якості; - Перевірка і контроль якості за час виробництва чи закупівель;

Технічне обслуговування і ремонт обладнання (PM)	- Планування витрат на технічне обслуговування та ремонт, а також забезпечення ресурсами для ремонту та технічного обслуговування;
Управління персоналом (HR)	- Управління годинами та проектною зайнятістю персоналу;
Управління інформаційними потоками (WF)	- Автоматизація господарських процесів за зазначеними процедурами і правилами;
Галузеві рішення (IS)	- Додаткові функціональні особливості для специфічних галузей: - Промислова галузь: авіація, космос, оборона, авто, газ та нафта, хімія, фармацевтика, тощо; - Невиробничі сфери: банки, страхування, державні органи, телекомунікація, комунальні господарства тощо;
Базисна система	- Забезпечення можливості роботи багаторівневої розподіленої архітектури клієнт-сервер.

Джерело: [40]

Переваги впровадження системи, такої як SAP, є величезними і демонструють її сильні сторони як потужного інструменту для бізнесу. Система пропонує такі переваги, як скорочення витрат на ведення обліку в таких сферах, як складське господарство та робоча сила, впорядкування та спрощення роботи бухгалтерії та інших відділів, впровадження концепції бізнес-мобільності, збереження та захист інформації, скорочення паперової звітності в організації, а також постійне вдосконалення програми у зв'язку зі зростанням попиту [74].

Незважаючи на ці переваги, SAP має деякі недоліки, такі як висока вартість як самої програми, так і її обслуговування, необхідність навчання персоналу для роботи з системою, а також її популярність переважно серед середнього та великого бізнесу через високу ціну.

Варто зазначити, що хоча SAP на перший погляд може здатися складною системою, досвідчені користувачі повідомляють про значну оптимізацію робочих процесів після її впровадження в їхніх організаціях.

Оскільки багато компаній в Україні вирішили перейти на SAP, досвід впровадження ТОВ «Метінвест Холдинг» слугує чудовим прикладом переваг та викликів, які виникають при впровадженні цієї системи.

Успішне впровадження SAP в Групі Метінвест є переконливим прикладом переваг автоматизації закупівель за допомогою SAP. Як ІТ-бізнес-партнер Групи Метінвест, SAP Ariba змогла виявити потребу компанії в підвищенні ефективності існуючої платформи онлайн-закупівель. Бізнес мав обмежені можливості для розвитку з технічної точки зору, тому SAP Ariba запропонувала перейти на свою платформу, оскільки її функціонал покриває основні завдання бізнесу в сфері закупівель.

За допомогою SAP ERP дирекція з логістики та закупівель Метінвесту прагнула знизити трудомісткість процесу закупівель і автоматизувати рутинні операції, підвищити рівень контролю над закупівельною діяльністю, мінімізувати вплив людського фактора на вибір контрагента, підвищити прозорість відбору переможців у процесі торгів, знизити витрати на придбання матеріалів і послуг. Компанія обрала пакет рішень SAP SLP і SAP Ariba, який органічно вписався в стратегію розвитку ІТ та легко інтегрувався з уже впровадженою екосистемою SAP S/4HANA на підприємствах Групи.

Метінвест Діджитал і бізнес-замовник впровадили на підприємствах Групи два основні модулі:

- SAP SLP – електронну систему управління процесами реєстрації та кваліфікації постачальників;
- SAP Ariba Sourcing – платформу для електронних торгів.

SAP Ariba використовується для закупівлі товарів, сировини, обладнання та послуг. У 2019 році система охопила 95% усіх закупівель товарів і матеріалів компаній Групи, які перейшли на неї.

Рішення SAP Ariba дозволило Метінвесту досягти значної економії витрат – близько 10% економії бюджету порівняно з попередньою системою. Система дозволяє постачальникам чесно конкурувати один з одним на торгах, а суперечки вирішуються шляхом протоколювання всіх дій учасників процесу. Наразі в системі

zareestrowano ponad 13 000 postacal'nykiv. Najbližчим časom Metinvest planue vprovaditi rishennia na inšykh pidpryemstvaх Grupy, ščo stane čudovym кейсом для inšykh bіznesiv, yakі pragnut'ь optimizuvati proces zakupivель.

Mozna zrobitи visnovok, ščo SAP – це potuzhne programne zabezpečennia для planuvannia resursiv pidpryemstva (ERP) z čylennymi перевагами та деякими nedolіkami. Do переваг SAP mozna vidnestи skorочennia vitrat na vedennia buhgal'ters'kogo obliku, pokraščennia robocnykh procesiv, mobіlnіst' bіznesu, zbereženня та zahyst informacії, a takozh skorочennia papерової zвітності. Odnak najčastіше вона є najbіl'š korisnoju для середнього та великого bіznesu, a її vprovadženня та obsluhovuвання moze butи skladnym і dorogym.

Praktyčne vprovadženня SAP було uspišnym u takyx kompanіях, yak Metinvest Holding, яка doščagla značnoї ekonomії koštiv zavdяky avtomatizacії procesiv zakupivель za dopomohou SAP Ariba. Platforma dopomogla kompanії znizyti trudomіst'kіst'ь procesu zakupivель, pidviščyti kontrol' nad zakupivельnoju діяльністю, mіnіmizuvati ljud's'kij faktor, pidviščyti prozoriščyt' tenderного procesu та optimizuvati vitрати.

Zagalom, SAP – це potuzhne programne rіshennia, яке moze prinesti vidčutnu korisť bіznesu, ale його vprovadženня maє butи retel'no splanovane та виконane, ščo zabezpečyti vidpovidnіst' potrebam organіzacії та її korystuvaciv.

3.2 Побудова моделі обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією ТОВ «Метінвест Холдинг»

Pobudova моделі обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління Metinvest Holдинг – це skladnyj та baгатоetaпnyj proces, yakij potrebuє glibokogo analіzu potreb kompanії, vіbіr optimal'noї sistemi та її vprovadženня та monіtoringu efektyvnostі.

Для pobudovi моделі обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління Metinvest Holдинг potribno vrahuvati nastupnі etapi:

1. Формулювання стратегії: першим кроком є чітке формулювання стратегії компанії. Цей етап включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей та обмежень, а також визначення конкретних цілей, які компанія прагне досягти. Важливо, щоб стратегія була прогресивною, інноваційною та спрямованою на створення конкурентних переваг.

2. Визначення ключових показників ефективності: після формулювання стратегії, Метінвест Холдинг повинен вибрати набір ключових показників ефективності, що будуть відображати ступінь досягнення стратегічних цілей. Ці показники можуть включати фінансові метрики, такі як прибуток, рентабельність, зростання обсягів продажів, а також нефінансові показники, такі як ринкова частка, клієнтське задоволення, інноваційність тощо.

3. Вибір системи обліково-аналітичного забезпечення: після визначення ключових показників ефективності, Метінвест Холдинг має вибрати підходящу систему обліково-аналітичного забезпечення. Вона повинна мати необхідні функціональні можливості для вимірювання та аналізу показників ефективності, а також бути сумісною з існуючою інфраструктурою компанії. Також важливо врахувати гнучкість та можливість налаштування системи під потреби та зміни в стратегії.

4. Розробка плану впровадження: залежно від вибраної системи обліково-аналітичного забезпечення, Метінвест Холдинг повинен розробити детальний план впровадження системи. Цей план має включати послідовність кроків, необхідних для успішної інтеграції системи в організацію. Важливі аспекти плану впровадження включають встановлення та налаштування системи, навчання персоналу, проведення тестування та пілотного запуску. Крім того, необхідно визначити відповідальних осіб і встановити часові рамки для кожного етапу.

5. Реалізація та моніторинг: після успішного впровадження системи обліково-аналітичного забезпечення, Метінвест Холдинг переходить до фази реалізації та моніторингу. На цьому етапі компанія розпочинає активну реалізацію стратегії, використовуючи отримані дані та аналітичні звіти для прийняття управлінських рішень. Регулярний моніторинг дозволяє відстежувати прогрес

досягнення стратегічних цілей, виявляти потенційні проблеми та вносити корективи в стратегію, якщо це необхідно. Забезпечення надійного зберігання даних та їх безпека також важливі аспекти на цьому етапі.

Моніторинг повинен бути систематичним та регулярним. На цьому етапі необхідно аналізувати зібрані дані та порівнювати їх з показниками ефективності, що були визначені раніше. Виявлені розбіжності та невідповідності потрібно аналізувати та вносити корективи до стратегії та плану впровадження системи.

Крім того, на етапі моніторингу варто також визначати пріоритетні напрямки для подальшого розвитку системи обліково-аналітичного забезпечення, зокрема, додаткові ключові показники ефективності, що можуть бути важливими для компанії, а також можливі джерела додаткових даних, які можуть допомогти у покращенні стратегічного управління компанією.

Почнемо із формулювання стратегії. Загальна мета стратегії Метінвест Холдинг – забезпечення стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах глобальної економіки. Дана стратегія базується на реалізації наступних ключових завдань:

- 1) Розширення географії присутності компанії шляхом входження на нові ринки та розвитку бізнесу в існуючих регіонах.
- 2) Підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізація витрат шляхом використання новітніх технологій та інноваційних рішень.
- 3) Збереження та розвиток традиційних бізнес-ліній компанії, зокрема залізорудного виробництва та коксохімічної галузі.
- 4) Розвиток нових бізнес-напрямків, зокрема енергетичного сектору та відновлювальних джерел енергії.
- 5) Забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності компанії шляхом застосування принципів сталого розвитку та взаємодії зі спільнотами.

Для досягнення цієї мети необхідно розвивати компанію як інтегровану систему, забезпечуючи взаємодію між всіма підрозділами та здійснюючи ефективне управління ресурсами.

Для вимірювання ефективності Metinvest Holding можна використовувати ключові показники, зображені у табл. 3.2:

Таблиця 3.2

Ключові показники ефективності Metinvest Holding

Показник	Характеристика
Прибуток	Це один з основних показників ефективності, який відображає рівень доходу компанії в порівнянні з витратами.
Ринкова частка	Це відношення обсягу продажів компанії до загального обсягу продажів на ринку.
Показник ефективності виробництва	Він вимірює ефективність виробництва компанії, що включає в себе такі параметри, як використання ресурсів, рівень відходів та якість продукції.
Індекс рентабельності активів (ROA)	Він вимірює, який рівень прибутковості отримує компанія на кожен долар вкладених активів.
Індекс рентабельності власного капіталу (ROE)	Цей показник вимірює прибутковість на кожен долар вкладеного власного капіталу компанії.
Індекс ліквідності	Він вимірює, як швидко компанія може перетворити свої активи в готівку.

Джерело: сформовано автором на основі [54]

Ці показники можна використовувати для відстеження ефективності Metinvest Holding та визначення тих аспектів, що потребують уваги та корекції для досягнення стратегічних цілей компанії.

Показник прибутку є одним з основних показників ефективності, який відображає рівень доходу компанії в порівнянні з витратами. Цей показник дозволяє оцінити фінансову успішність підприємства та визначити його здатність генерувати прибуток. Він вимірює різницю між доходами, отриманими від продажу товарів або послуг, і сумою всіх витрат, пов'язаних з виробництвом та збутом. Високий рівень прибутку свідчить про ефективне використання ресурсів компанією та її успішність на ринку.

Показник ринкової частки відображає відношення обсягу продажів компанії до загального обсягу продажів на ринку. Цей показник визначає позицію компанії відносно конкурентів і її здатність займати частку ринку. Чим вище ринкова частка

компанії, тим сильніше її присутність на ринку і більший її вплив на конкурентну ситуацію. Ринкова частка може бути обчислена як відношення обсягу продажів компанії до обсягу продажів всього ринку, вираженого у відсотках або долях. Підвищення ринкової частки може бути стратегічним ціллю компанії, оскільки це може забезпечити більшу присутність на ринку, збільшення доходів і підвищення конкурентоспроможності.

Показник ефективності виробництва включає в себе ряд параметрів, що оцінюють ефективність процесів виробництва компанії. Один з них – використання ресурсів – вказує на те, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси, такі як праця, матеріали та обладнання, для виробництва товарів або надання послуг. Чим вище рівень використання ресурсів, тим ефективніше виробництво.

Рівень відходів є ще одним важливим параметром ефективності виробництва. Це відношення відходів, які виникають під час процесу виробництва, до загального обсягу вироблених товарів або послуг. Чим нижче рівень відходів, тим ефективніше виробництво, оскільки компанія здатна максимально використовувати свої ресурси без зайвих втрат.

Якість продукції є ще одним аспектом ефективності виробництва. Вона вимірюється шляхом оцінки відповідності продукції стандартам якості та задоволення вимог клієнтів. Висока якість продукції свідчить про ефективне виконання процесів виробництва, що може сприяти підвищенню конкурентоспроможності компанії і збільшенню ринкової частки.

Індекс рентабельності активів (ROA) вимірює, який рівень прибутковості компанія отримує на кожен долар, інвестований у активи. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для забезпечення прибутку. Чим вищий ROA, тим ефективніше компанія у використанні своїх активів для генерації прибутку.

Індекс рентабельності власного капіталу (ROE) є ще одним важливим показником ефективності. Він вимірює прибутковість на кожен долар вкладеного власного капіталу компанії. ROE дає уявлення про те, наскільки компанія ефективно використовує свій власний капітал для отримання прибутку. Це

важливий показник для інвесторів, оскільки він вказує на здатність компанії генерувати прибуток на їх інвестований капітал.

Індекс ліквідності вимірює, наскільки швидко компанія може перетворити свої активи в готівку. Він відображає фінансову стійкість компанії і її здатність виконувати свої фінансові зобов'язання. Існує кілька типів індексів ліквідності, таких як поточний відношення, швидке відношення та абсолютна ліквідність. Високі значення індексу ліквідності свідчать про те, що компанія має достатньо готівки або легко реалізовується активи для покриття своїх зобов'язань.

Ці показники є важливими для стратегічного управління компанією, оскільки допомагають визначити, наскільки ефективно виконується стратегія і чи досягаються стратегічні цілі. Вони допомагають керівництву компанії виявити сильні та слабкі сторони в її діяльності, впроваджувати корективи та приймати обґрунтовані рішення для покращення результативності і досягнення успіху на ринку.

Метінвест Холдинг може скористатися системою обліково-аналітичного забезпечення SAP для забезпечення стратегічного управління компанією. SAP є програмним забезпеченням для автоматизації бізнес-процесів, яке містить в собі різноманітні модулі, включаючи облік та управління фінансами, управління персоналом, виробниче планування та управління логістикою.

SAP має кілька переваг для Метінвест Холдингу. По-перше, ця система забезпечує інтеграцію різних функціональних областей компанії, що сприяє покращенню взаємодії між департаментами та забезпеченню єдиної точки доступу до даних. По-друге, SAP містить велику кількість модулів, що дозволяє Метінвест Холдингу використовувати потрібні функції в залежності від потреб компанії. По-третє, SAP забезпечує високий рівень безпеки даних, що є критичним для компанії Метінвест Холдинг. По-четверте, система має вбудовану аналітику, що дозволяє Метінвест Холдингу виконувати аналіз даних та отримувати необхідну інформацію для прийняття рішень. По-п'яте, SAP дозволяє налаштовуватися під потреби компанії, що забезпечує гнучкість та можливість використовувати лише ті модулі, які необхідні для Метінвест Холдингу. Зокрема, ці всі переваги педверджує і те, що

Метінвест насправді користується даною системою, а також холдинг став фіналістом міжнародного конкурсу SAP Quality Awards 2021 серед країн Центральної та Східної Європи. [37]

План впровадження системи SAP в Метінвест Холдинг може включати етапи зазначені у таблиці нижче (табл.3.3):

Таблиця 3.3

План впровадження системи обліково-аналітичного забезпечення

№	Пункт плану	Характеристика
1.	Аналіз потреб компанії та підготовка проектної документації	На цьому етапі визначаються основні потреби компанії та її функціональні вимоги до системи SAP, підготовлюється проектна документація.
2.	Конфігурація та налаштування системи	Після визначення потреб компанії та підготовки проектної документації, проводиться конфігурація та налаштування системи SAP відповідно до вимог компанії.
3.	Тестування системи	Після налаштування системи проводиться тестування її роботи для перевірки відповідності вимогам та виявлення можливих помилок.
4.	Підготовка персоналу	Перед впровадженням системи необхідно підготувати персонал компанії до роботи з новою системою. Для цього можуть проводитись навчальні курси та тренінги.
5.	Впровадження системи	На цьому етапі система SAP запускається та починає працювати в компанії. При цьому зазвичай здійснюється поетапний перехід на нову систему, що дозволяє уникнути можливих проблем та зберегти стабільність бізнесу.
6.	Післяпродажне обслуговування та підтримка	Після впровадження системи SAP в компанії необхідно забезпечити післяпродажне обслуговування та підтримку, щоб забезпечити стабільну та ефективну роботу системи.

Джерело: складено автором

Терміни та послідовність проведення кожного з етапів плану впровадження системи SAP можуть бути визначені окремо для Metinvest Холдингу в залежності від особливостей компанії та тривалості проекту. Для успішного впровадження системи SAP важливо забезпечити згоду та підтримку керівництва компанії та залучення фахівців зі відповідним досвідом впровадження та налаштування системи SAP.

Крім того, для ефективного використання системи SAP в Metinvest Холдингу можна розглянути можливість інтеграції з іншими інформаційними системами, що використовуються в компанії, такими як система управління виробництвом, система управління відносинами з клієнтами тощо. Це дозволить забезпечити більш повну та точну інформацію для управління бізнесом та підвищити ефективність роботи компанії.

В цілому, впровадження системи обліково-аналітичного забезпечення SAP в Metinvest Холдинг дозволяє забезпечити більш точний та повний облік та аналіз діяльності компанії, підвищити ефективність управління бізнесом та забезпечити більш точне прийняття рішень.

П'ятим пунктом плану впровадження системи обліково-аналітичного забезпечення SAP в Metinvest Холдинг є реалізація та моніторинг системи. Це включає в себе наступні етапи: фаза реалізації та моніторинг та аналіз результатів. На етапі фази реалізації проводяться всі необхідні роботи по налаштуванню та запуску системи SAP, забезпеченню інтеграції з іншими системами компанії, а також перенесенню та перевірці даних з попередніх систем обліку та аналітики.

Для ефективного використання системи необхідно забезпечити постійний моніторинг та аналіз результатів роботи системи. Це дозволить швидко виявляти будь-які проблеми та забезпечувати своєчасне їх вирішення. Також важливо регулярно проводити аналіз ефективності використання системи та виявляти можливості для її подальшого вдосконалення.

Отже, була розроблена модель обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління для Metinvest Холдинг. Стратегія компанії була сформульована, ключові показники ефективності визначені, була обрана система

обліково-аналітичного забезпечення (SAP), розроблений план впровадження та було здійснено реалізацію та моніторинг.

Таким чином, побудовану модель можна відобразити наступною схемою (рис. 3.1):



Рис. 3.1 Модель обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією ТОВ «Метінвест Холдинг»

Джерело: складено автором

Модель обліково-аналітичного забезпечення дає змогу підвищити ефективність стратегічного управління в компанії. Система SAP дозволяє забезпечити потрібний рівень автоматизації та інтеграції різних бізнес-процесів, що дозволяє швидко та ефективно здійснювати аналіз та приймати рішення.

Впровадження моделі обліково-аналітичного забезпечення повинно бути проведено відповідно до розробленого плану та з урахуванням специфіки компанії. Важливо провести необхідний тренінг персоналу та забезпечити належну підтримку системи.

У підсумку, модель обліково-аналітичного забезпечення є важливим інструментом для ефективного стратегічного управління в компанії Метінвест Холдинг. Впровадження системи SAP дозволить компанії забезпечити автоматизацію та інтеграцію бізнес-процесів та підвищити рівень ефективності своєї діяльності.

3.3 Напрями удосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією ТОВ «Метінвест холдинг»

Існує ряд додаткових можливостей та інструментів, які можуть допомогти удосконалити обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління Метінвест Холдинг.

Використання аналітики даних та штучного інтелекту є одним з ключових напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією Метінвест холдинг. За допомогою цих інструментів можна отримувати більш детальну та точну інформацію про різні аспекти діяльності компанії, що дозволяє більш ефективно планувати та реалізовувати стратегічні цілі.

Застосування аналітики даних та штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процес збору та обробки великої кількості даних, що зберігаються в компанії. За допомогою спеціальних програмних засобів можна проводити аналіз даних з різних джерел, таких як внутрішні та зовнішні бази даних, соціальні мережі, документи тощо. Це дозволяє збільшити точність та швидкість обробки інформації, а також забезпечити більш детальний аналіз.

Застосування штучного інтелекту дозволяє прогнозувати тенденції в різних сферах діяльності компанії, що дозволяє ефективніше планувати розвиток та стратегію діяльності компанії на майбутнє. Це дозволяє зменшити ризики та витрати на непотрібні проекти, а також забезпечити більш ефективне використання ресурсів компанії.

Таким чином, використання аналітики даних та штучного інтелекту може забезпечити більш точний та швидкий аналіз даних, що, в свою чергу, дозволяє більш ефективно планувати та реалізовувати стратегічні цілі компанії.

Іншим важливим напрямом удосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління Metinvest Holding є використання штучного інтелекту для аналізу даних та прогнозування розвитку бізнесу. Моделі машинного навчання можуть допомогти компанії виявити залежності між різними факторами, такими як ціни на сировину, курс валют, рівень конкуренції тощо, та прогнозувати можливий розвиток подій в майбутньому.

Таким чином, за допомогою аналітики даних та штучного інтелекту Metinvest Holding може отримати нові можливості для покращення стратегічного управління, виявлення нових тенденцій та вигідних напрямків розвитку, зменшення ризиків та підвищення ефективності прийняття рішень.

Однак, впровадження таких технологій вимагає значних витрат на розробку та інтеграцію систем, а також великих обсягів даних для їх роботи. Крім того, необхідна підготовка персоналу та підтримка високої якості даних, що є важливим фактором для досягнення успіху у використанні аналітики даних та штучного інтелекту в стратегічному управлінні.

Іншим напрямом удосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією Metinvest Holding є використання інформаційних технологій та цифровизація бізнес-процесів. Це дозволить забезпечити швидкі та ефективні збір, обробку та аналіз даних, а також забезпечити автоматизацію процесів.

Один з можливих шляхів цифровизації бізнес-процесів – впровадження різноманітних інформаційних систем, які дозволяють забезпечити ефективний моніторинг бізнес-процесів та оперативне прийняття рішень. Наприклад, системи управління відносинами з клієнтами (CRM), електронні системи документообігу, системи моніторингу фінансових показників тощо.

Також, цифрові технології можуть бути використані для автоматизації бізнес-процесів, забезпечення швидкості та точності операцій з даними, що знижує ризик

помилки та сприяє ефективному вирішенню проблем. Для цього можуть бути використані програмні засоби автоматизації бухгалтерського обліку, збору та аналізу даних, електронні системи документообігу та інші інформаційні рішення.

Таким чином, використання інформаційних технологій та цифровизація бізнес-процесів можуть значно покращити ефективність обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією Метінвест Холдинг. Важливо врахувати особливості компанії та розробити індивідуальний підхід до вибору та впровадження.

Впровадження системи автоматизованого контролю за виконанням стратегії компанії є ще одним важливим напрямом удосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління Метінвест Холдинг. Це означає, що в компанії потрібно створити систему моніторингу та контролю за виконанням стратегії, яка буде включати в себе визначення ключових показників ефективності та створення механізмів їх автоматичного контролю.

Така система дозволить компанії оперативно реагувати на негативні зміни в зовнішньому середовищі, а також внутрішні проблеми, які можуть виникнути в процесі виконання стратегії. Завдяки автоматизації процесу контролю, компанія зможе забезпечити максимальну точність та об'єктивність відстеження реалізації стратегії, а також зберегти час та ресурси, які раніше були витрачені на ручний моніторинг.

Для впровадження системи автоматизованого контролю компанія може використовувати різноманітні інструменти та програмні засоби, наприклад, ERP-системи, CRM-системи, BI-системи, BPM-системи, RPA-технології та інші. Також можна розробити спеціальний програмний продукт, який буде відповідати потребам компанії та спростувати процес контролю.

Впровадження системи автоматизованого контролю за виконанням стратегії дозволить компанії Метінвест Холдинг забезпечити ефективне виконання стратегії та досягнення стратегічних цілей, що, в свою чергу, призведе до підвищення конкурентоспроможності та доходності компанії.

Підсумовуючи, можна сказати, що напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління Метінвест Холдинг включають в себе використання аналітики даних та штучного інтелекту, інформаційних технологій та цифровізацію бізнес-процесів, а також впровадження системи автоматизованого контролю за виконанням стратегії компанії.

Застосування аналітики даних та штучного інтелекту може значно покращити процес прийняття рішень в компанії, забезпечивши адекватну інформаційну базу та аналіз даних для прийняття ефективних рішень. Цифровізація бізнес-процесів та використання інформаційних технологій можуть зменшити витрати компанії та забезпечити більшу ефективність її діяльності.

Окрім цього, впровадження системи автоматизованого контролю за виконанням стратегії компанії забезпечить реалізацію стратегічних цілей та збільшить ефективність її діяльності в цілому.

Загалом, вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління компанією Метінвест Холдинг за допомогою використання новітніх інформаційних технологій та систем автоматизації контролю є необхідним кроком для забезпечення конкурентоспроможності та успішності компанії в сучасних умовах ринку.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління – це постійний процес, який включає розробку і реалізацію стратегій на основі аналізу, моніторингу та оцінки змін у організації з метою її виживання та ефективного функціонування у змінливому середовищі. Роль стратегії полягає в створенні сприятливих умов для досягнення цілей організації шляхом прийняття послідовних та оптимальних рішень. Дослідження в галузі стратегічного управління показують можливість створення нових ринкових ніш без конкуренції, шляхом пропозиції інновацій, які створюють цінність для покупців і компанії. Використання такої стратегії дозволяє компаніям отримувати зростання і прибуток, створюючи новий попит у нових ринкових сегментах.

2. Процес стратегічного управління можна розділити на три основні етапи, кожен з яких виконує свою унікальну роль у досягненні успіху підприємства. Перший етап - розробка стратегії розвитку підприємства - вимагає глибокого аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, з метою з'ясування місії, визначення цілей та об'єктивів підприємства, а також формулювання стратегічних напрямків, які найкраще відповідають його потребам та можливостям. Цей етап також враховує ідентифікацію ризиків та можливостей, які впливають на стратегічне планування, з метою створення міцного фундаменту для подальшої реалізації стратегії. Другий етап - реалізація стратегії в довгостроковій перспективі - передбачає практичне втілення стратегічних рішень, які були прийняті на попередньому етапі. Це охоплює розробку та впровадження детальних планів дій, організаційних змін та використання різноманітних інструментів для досягнення стратегічних цілей. На цьому етапі необхідно враховувати різні аспекти, включаючи залучення ресурсів, організаційну координацію, керування змінами та встановлення механізмів контролю. Ефективне виконання стратегії вимагає гнучкості та адаптивності, оскільки підприємство може зіткнутися з непередбачуваними викликами та змінами на ринку. Третій етап - оцінка ефективності стратегії - є важливим кроком у стратегічному управлінні. На

цьому етапі проводиться аналіз результатів реалізації стратегії та визначається, наскільки успішно були досягнуті стратегічні цілі. Використовуються різні методики та показники, які дозволяють оцінити ефективність стратегічного планування, такі як фінансові показники, ринкова позиція, ступінь задоволення клієнтів та інші. Це дозволяє виявити потребу у внесенні коректив до стратегії та вдосконаленні стратегічного управління. Одним з ключових елементів стратегічного управління є використання чотирьох основних типів стратегій: корпоративної, бізнес-, функціональної та операційної стратегій. Корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку підприємства та взаємозв'язок між його бізнес-одинацями. Бізнес-стратегія фокусується на досягненні конкурентних переваг в межах певного бізнес-сегменту. Функціональна стратегія орієнтована на оптимізацію функціональних областей, таких як маркетинг, операції, фінанси тощо. Операційна стратегія зосереджується на ефективному управлінні виробничими процесами та оптимізації виробничих ресурсів.

3. Впровадження успішного механізму стратегічного управління є критичним для довгострокового успіху організації. Аналіз наукової літератури дозволяє систематизувати етапи впровадження за п'ятьма ключовими напрямками: аналіз середовища, визначення місії та цілей, формування та вибір стратегії, реалізація стратегії і стратегічний контроль. Аналіз середовища становить перший етап, який надає базу для формулювання місії, цілей і стратегій, що визначають поведінку організації. Наступні етапи включають визначення місії та цілей, формулювання та вибір стратегій, реалізацію обраної стратегії, а також оцінку та моніторинг її виконання. Ці етапи вимагають різноманітних навичок, включаючи постановку тактичних цілей, мотивацію співробітників, розподіл ресурсів, розвиток і підтримку корпоративної культури, створення відповідної організаційної структури управління, маркетингових зусиль, бюджетів і систем винагороди. Українське законодавство чітко визначає поняття "холдингова компанія", і серед науковців немає суперечок щодо його значення. Загалом, глибоке розуміння цих етапів може призвести до ефективного стратегічного управління і, нарешті, до успіху організації.

4. Більшість інструментів управління, що впливають на досягнення поставлених цілей, мають прямий зв'язок з інформацією. Інформаційно-аналітичне забезпечення є комплексною системою, що об'єднує всі компоненти організації в єдине ціле. Воно дозволяє розглядати стратегічне управління як послідовність рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Метою інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління є збір, обробка, використання, зберігання та оновлення поточних стратегічних баз даних. Воно забезпечує своєчасну та достовірну інформацію для контролю, довідкових та аналітичних цілей, методологічну підтримку, прогнозування та оперативні дані. Для цього використовується необхідне програмне забезпечення для аналізу при прийнятті стратегічних рішень. Стратегічні дані відрізняються від інших даних через процес прийняття рішень. Окрім організації, вони також враховують зовнішні та проміжні умови. Ці дані підлягають аналізу, який визнає їх прогностичні якості та ймовірність суб'єктивної інтерпретації інформаційних показників. Вони повинні бути міжфункціональними, щоб підтримувати окремі бізнес-процеси. Стратегічні рішення базуються на стратегічній інформації, які потім втілюються через стратегії та організаційні, фінансові, економічні, соціальні, психологічні, методологічні та інші підходи, що використовуються для реалізації стратегічного процесу. Ефективна стратегічна діяльність потребує надійної інформаційно-аналітичної підтримки у вигляді стратегічних баз даних, припущень та прогнозів. Стратегічна база даних забезпечує конденсовану і систематизовану інформацію про найважливіші стратегічні елементи, пов'язані з зовнішнім середовищем компанії. Вона використовується для оцінки поточного стану справ, прогнозування розвитку процесів у майбутньому та прийняття стратегічних рішень. Багато проблем можна вирішити шляхом одночасного створення та використання різних типів інформаційних та управлінських систем. Менеджмент інформаційних систем дозволяє збирати дані про минулі та поточні обставини, прогнозувати події та розуміти реальний стан справ на підприємстві в конкретний момент часу. Воно також допомагає відстежувати події у зовнішньому середовищі.

5. У зв'язку з цифровізацією суспільства, система обліково-аналітичного забезпечення відчуває трансформацію як важливу складову управління підприємством. Цей процес діджиталізації призводить до зростання ролі аудиту, оскільки процедури бухгалтерського обліку та аудиту наближаються одна до одної. Навіть сама процедура бухгалтерського обліку зазнає змін: активи ідентифікуються безконтактно, паперовий облік замінюється електронним та іншими сучасними методами.

6. В сучасному бізнес-середовищі бухгалтерський облік є ключовим фактором у задоволенні потреб керівництва шляхом створення збалансованої системи показників. Ця система надає цінну інформацію про різні аспекти підприємницької діяльності, такі як фінансовий капітал, що відображає вартість та ефективність компанії, власність та інші фактори. Вона також розкриває клієнтський капітал, що включає репутацію та відносини з клієнтами, а також організаційний капітал, представлений технологічними засобами та правами інтелектуальної власності. Не менш важливою є інформація про інтелектуальний капітал, що включає знання, навички та інноваційні здібності працівників, а також корпоративну культуру та філософію управління. Загалом, ця комплексна система показників надає керівництву змогу приймати обґрунтовані рішення для досягнення стабільності та успіху підприємства на ринку.

7. SAP є потужним програмним забезпеченням для планування ресурсів підприємства (ERP) з рядом переваг і деякими недоліками. Він пропонує багато переваг, таких як зменшення витрат на бухгалтерський облік, поліпшення робочих процесів, підвищення мобільності бізнесу, збереження та захист інформації, а також скорочення використання паперу для звітності. Однак він найбільш корисний для середнього і великого бізнесу, а впровадження та обслуговування його можуть бути складними і витратними. Практичне впровадження SAP було успішним у таких компаніях, як Metinvest Holding, яка досягла значних економічних вигод завдяки автоматизації закупівельних процесів за допомогою SAP Ariba. Ця платформа допомогла компанії знизити трудомісткість закупівель, покращити контроль над ними, зменшити людський фактор, підвищити прозорість

тендерного процесу та оптимізувати витрати. Загалом, SAP є потужним програмним рішенням, яке може приносити значну користь бізнесу, але для успішного впровадження необхідно ретельно спланувати його використання, щоб відповідати потребам організації та користувачів.

8. Розроблено для Metinvest Holding модель обліково-аналітичного забезпечення для стратегічного управління. Вона включає сформульовану стратегію компанії, визначені ключові показники ефективності та впровадження системи SAP. Ця модель підвищує ефективність стратегічного управління. Система SAP забезпечує автоматизацію та інтеграцію бізнес-процесів, що дозволяє швидко та ефективно аналізувати та приймати рішення. Впровадження моделі обліково-аналітичного забезпечення має відповідати плану і враховувати специфіку компанії. Важливо забезпечити тренінг персоналу та належну підтримку системи. У підсумку, модель обліково-аналітичного забезпечення є важливим інструментом для ефективного стратегічного управління в Metinvest Holding. Впровадження системи SAP допоможе автоматизувати та інтегрувати бізнес-процеси, підвищуючи ефективність діяльності компанії.

9. Metinvest Holding має працювати над вдосконаленням своєї обліково-аналітичної системи для стратегічного управління, шляхом використання аналітики даних та штучного інтелекту, цифровизації бізнес-процесів та впровадження автоматизованого контролю стратегії. Застосування аналітики даних та штучного інтелекту сприятиме кращому прийняттю рішень шляхом забезпечення доступу до відповідної інформації та аналізу даних. Цифровизація бізнес-процесів та використання інформаційних технологій допоможуть знизити витрати та підвищити продуктивність. Крім того, впровадження системи автоматизованого контролю за виконанням стратегії компанії сприятиме досягненню стратегічних цілей та покращенню ефективності діяльності. Вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління Metinvest Holding є важливим для забезпечення конкурентоспроможності та успішності компанії на сучасному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азовсталь приступив до дослідно-промислової експлуатації модуля ТОРО. URL: <https://azovstal.metinvestholding.com/ua/press/news/show/1528?year=2012> (дата звернення: 09.11.2022).
2. Актуальні питання обліку, аналізу і аудиту: теорія та практика : колект. монографія : [у 2 т.]. Т. 2 / ред.: П. С. Атамас; Дніпропетр. ун-т ім. А. Нобеля, Наук. журн. «Економіка і фінанси». Дніпропетровськ, 2014. 407 с.
3. Бакунов О.О. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства : монографія / О.О. Бакунов, О.В. Сергєєва; Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 230 с.
4. Барановська С. П. Обліково-аналітичне забезпечення як невід'ємна складова управління підприємством. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць / відп. ред. О.Є. Кузьмін. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. С. 8–11.
5. Бекетов Н.В. Інституційний підхід до теорії сучасної корпорації. Економічний аналіз: теорія і практика. 2008. № 21. С. 13–16.
6. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств : Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навч. закладів. Київ : КНТЕУ, 2006. 780 с.
7. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства : монографія. Київ : КНТЕУ, 2009. 147 с.
8. Васи́лига С.М. Стратегічне управління холдинговими компаніями. Причорноморські економічні студії. 2019. № 47-1. С. 122–125.
9. Войнаренко М. П., Скоробогата Л. В. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно інтелектуального потенціалу та інновацій. Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3. Т. 3. С. 18-24

10. Гасєвський Б. А. Основи науки управління. Київ : МАУП, 1998. 112 с.
11. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегічне управління: посіб. Донецьк: Омега-Л, 2004. С. 278-309.
12. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 228 с.
13. Герасимович А. М. Нові інструменти обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 7. С. 13-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_7_4 (дата звернення: 19.06.2022).
14. Гоголь Т. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу України. Автореф. дис...докт. екон. наук: 08.00.09 ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». м. Київ, 2015. 35 с. укр.
15. Гоголь Т. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу: монографія. Чернігів : Видавець Лозовий В.М., 2014. 384 с.
16. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 15.02.2023).
17. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах : Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 400 с.
18. Гуренко Т. О., Дерев'янка С. І., Липова А. С. Теоретичні основи формування обліково-аналітичного забезпечення управління. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2013. Вип. 10. Ч. 3. С. 204–210.
19. Довгань О.В. Впровадження програмного продукту SAP його переваги та недоліки. URL: http://sophus.at.ua/publ/2015_11_25_lutsk/sekcija_section_4_2015_11_25/vprovadzhe

nnja_programnogo_produkta_sap_jogo_perevagi_ta_nedoliki/110-1-0-1697 (дата звернення: 17.09.2022).

20. Долбнєва Д. В., Сподарик Т. І. Стан та перспективи використання комп'ютерних технологій в обліково-аналітичній роботі вітчизняних підприємств. Облік і фінанси. 2020. № 3. С. 22- 29. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2020_3_5 (дата звернення: 15.07.2022).

21. Економічна енциклопедія : у 3-х томах / [Б. Д. Гаврилишин та ін.]. - К. : Академія, Тернопіль : Академія нар. госп-ва, 2002. - 952 с.

22. Іванова Т.В., Баранов В.В. Сучасний стан розвитку інформаційних систем. 2010. URL: www.kntu.kr.ua/doc/nauk_zap_10_1/stat_10_1/64.doc (дата звернення: 06.03.2023).

23. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291.

24. ІТ-системи Національного банку працюватимуть на платформі нового покоління SAP HANA. URL: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=46293436&showTitle=true (дата звернення: 09.03.2023)

25. Козлов Д.А., Ушакова С.Н. Тенденции развития корпоративной системы управления SAP ERP. Научный альманах. 2017. № 3-3 (29). С. 108–110. doi: 10.17117/na.2017.03.03.108

26. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.

27. Кононенко Л.В., Юрченко О.В., Гай О.М. Теорія бухгалтерського обліку в умовах становлення глобальної економіки та інформатизації суспільства. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 170. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 83-87 URL: <http://http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/911> (дата звернення: 15.06.2022).

28. Кононенко, Л. В., Ніколаєва, С. П. (2022). Трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством в умовах сталого розвитку та діджиталізації суспільства. *Економічний простір*, (177), 69-75. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-12> (дата звернення: 15.06.2022).
29. Кононенко, Л., Гай, О., Юрченко, О. (2022). The system of accounting and analytical support as a component of enterprise management in the conditions of digitalization of society. *Modern engineering and innovative technologies*, 2(22-02), 10–20. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-22-02-014>
30. Корягін М.В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції : монографія/ М.В. Корягін. – Львів: ЛКА, 2012. – 389 с.
31. Краснікова Н.Г. Шляхи вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 212–218.
32. Курган Н. В. Обґрунтування вибору ERP-рішення для цифровізації обліку, аналізу та управління на підприємстві України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. Т. 1. № 17. С. 238–249.
33. Левченко О. М. Системний підхід як методологічний напрям дослідження / О. М. Левченко // *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. - 2007. - Вип. 1-2. - С. 403-410.
34. Легенчук С.Ф., Городиський М.П., Майстренко Н.М. Захист бухгалтерських даних в умовах використання Інтернету речей: проблеми і перспективи діджиталізації обліку. *Облік і фінанси*. 2021. № 1. - С.12-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_ark_2021_1_4 (дата звернення: 15.07.2022).
35. Малярець Л. М. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_6_12 (дата звернення: 15.06.2022).

36. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2004. 236 с.
37. Метінвест діджитал. Автоматизація закупівель – SAP Ariba. URL: <https://metinvest.digital/page/avtomatizaciyazakupok-sap-ariba?culture=uk> (дата звернення: 14.05.2022).
38. Микитенко В. В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. Вісник економічної науки України. 2005. № 2. С. 77-80.
39. Мозгова Г. В., Косенко М.Д. Сучасний стан, проблеми та тенденції розвитку ІТ-ринку України. Приазовський економічний вісник. 2018. № 3(08). С. 179–182. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/35.pdf (дата звернення: 01.03.2023).
40. Мозгова Г., Заїка О., Коваленко А. Застосування програмного забезпечення sap erp в інформаційно-аналітичному забезпеченні управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-54> (дата звернення: 15.05.2023).
41. Нагірська К.Є. Обліково-аналітичне забезпечення вибору стратегії підприємства: систематизація наукових поглядів. Економічні науки. Серія : «Облік і фінанси». 2015. № 12. С. 206–215.
42. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ М-ва фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 : станом на 17 лют. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 15.05.2022).
43. Облік і контроль у ринковій економіці: елементи концепції : Монографія / З.В. Гуцайлюк. Тернопіль: Крок, 2013. 176 с.
44. Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. Обліково-аналітичне забезпечення економічної діяльності суб'єкта підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 33(2). С. 16-21. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg> 2020 33(2) 4 (дата звернення: 19.06.2022).

45. Осадча О. О. Методика кількісного оцінювання якості обліково-аналітичної інформації. Економічний аналіз. 2016. Т. 24, № 2. С. 155-161. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан 2016 24\(2\) 23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан 2016 24(2) 23) (дата звернення: 16.07.2022).

46. Осадча О. О., Павелко О. В. Розвиток обліково-аналітичної системи в умовах цифровізації економіки України. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 162-174. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr екон 2021 2 17> (дата звернення: 15.07.2022).

47. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 15.02.2023).

48. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV : станом на 10 серп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 15.05.2022).

49. Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15.03.2006 р. № 3528-IV : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15#Text> (дата звернення: 15.02.2023).

50. Пушкар М.С. Ідеальна система обліку: концепція, архітектура, інформація : монографія / М. С. Пушкар, М. Г. Чумаченко. – Т. :ТНЕУ : Карт-бланш, 2011. – 335 с.

51. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : [монографія] / О. В. Раєвнева. - Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. - 496 с.

52. Савченко С., Нікітін В. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92> (дата звернення: 12.01.2023).

53. Самборський О.В. Збалансована система показників в інформаційно-аналітичному управлінні діяльністю підприємства / О.В. Самборський // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та

спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [відп. ред. О. О. Беляєв]. – 2012. – № 27. – С. 474 – 483.

54. Семенова С. М., Шпирко О. М. Збалансована система показників у формуванні обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. *International scientiic and practical Congress Lawyers and Economists, Zagreb (Croatia)*. 5 груд. 2014. С. 11–17.

55. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства / І. І. Смачило // *Економіка розвитку*. - 2013. - № 3. - С. 79-82.

56. Стратегічне управління / В. Дикань та ін. Київ : Центр учб. літ., 2013. 272 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1226_84077770.pdf (дата звернення: 02.02.2023).

57. Фаріон А. І. Комп'ютерна модель реалізації перспектив розвитку бухгалтерського обліку на основі кібернетичного підходу в СЗДУ *Наука й економіка*. 2014. Вип. 3. С. 75-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_3_12 (дата звернення: 17.07.2022).

58. Фешур Р. В. Принципи управління економічною стійкістю підприємств / Р. В. Фешур, Х. С. Баранівська // *Вісник Донецького університету економіки і права*. - 2011. - № 1. - С. 72-77.

59. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Вісник Донецького національного технічного університету. Сер. Економіка*. 2014. Вип. 4 (130). С. 66 – 70.

60. Чиж В. І., Гавриленко В. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 88-93. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_17 (дата звернення: 19.06.2022).

61. Abell, D., (1978). Strategic windows, *Journal of Marketing*, Vol 42, Chicago.

62. Ansoff, Igor, (1965). *Corporate Strategy* McGraw Hill, New York.

63. Blue Ocean Strategy, (2015). Blue Ocean Strategy, available at: <http://www.blueoceanstrategy.com/overview/#what-is-blue-ocean-strategy>. (accessed 2 February 2023).
64. Chandler, Alfred, (1962). Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, New York,.
65. Drucker, P., (1954). The Practice of Management, Harper and Row, New York.
66. Forbes Україна. 100 найбільших приватних компаній України 2021 – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-2021-12102021-2580> (дата звернення: 15.02.2023).
67. Hamel, G., (2002). Leading the Revolution, Plume (Penguin Books), New York. <http://oxforddictionaries.com/...> (accessed 11 July 2022). http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csn_umber=43170, (accessed 2 February 2022).
68. Kononenko L.V., Gai O.M. Innovative technologies and enterprise management information system: problems and prospects. Modern engineering and innovative technologies. International periodic scientific journal. Issue 19. Part 2, p. 29-33 <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit19-02/meit19-02> (дата звернення: 17.06.2022).
69. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. and Lampel, J., (1998). Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York.
70. Mintzberg, H., (1987). Crafting Strategy, Harvard Business Review, July /August.
71. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and J. Lampel, (1998). Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, The Free Press Simon & Schuster Inc., New York.
72. Nag, R.; Hambrick, C.; Chen, M., (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. Strategic Management Journal. Volume 28, Issue 9.

73. Petrova, E., (2015). Historical review of strategy and Strategic business management, Review of General Management Volume 22, Issue 2
74. SAP ERP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/index.html> (дата звернення: 13.03.2023).
75. Toffler, Alvin, (1970). Future Shock, Bantom Books, New York. USA Department of Defense, Dictionary of Military and Associated Terms, Joint Publication 1-02, 12 April 2001 (accessed 17 December 2022).