

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
на тему: «ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ЧУМАК МАРІЇ ВАДИМІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Шингур Максим В'ячеславович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_доцент Фірсова С. Г.

**Київ – 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Поняття, сутність та види стратегій підприємства .....	6
1.2. Роль інформаційного забезпечення в процесі розробки стратегії .....	16
1.3. Основні види інформації, необхідні для розробки стратегії підприємства ..	20
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПРАТ «КИЇВСТАР».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	30
2.2. Система інформаційного забезпечення стратегічного планування ПрАТ «Київстар» .....	37
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи інформаційного забезпечення .....	43
Висновки до розділу 2 .....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ «КИЇВСТАР» .....	50
Висновки до розділу 3 .....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	61
ДОДАТКИ.....	68

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, високої конкуренції та стрімкого розвитку цифрових технологій ефективне стратегічне управління набуває вирішального значення для забезпечення довгострокового успіху підприємства. Основою для формування обґрунтованої та життєздатної стратегії виступає якісне інформаційне забезпечення, яке дозволяє приймати виважені управлінські рішення, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей.

Інформаційне забезпечення охоплює процеси збору, обробки, аналізу та передачі інформації, необхідної для стратегічного планування. Воно є ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки дозволяє своєчасно виявляти зовнішні загрози, використовувати внутрішні резерви, реагувати на зміни в середовищі та адаптувати діяльність до нових умов. В умовах цифровізації особливу актуальність набуває використання сучасних інформаційних систем, аналітичних платформ і великих даних (Big Data) для побудови стратегії на основі об'єктивної та актуальної інформації.

Незважаючи на значущість даного аспекту, багато підприємств в Україні стикаються з проблемами інформаційного характеру: нестачею достовірної інформації, фрагментарністю джерел, недостатнім рівнем автоматизації процесів аналізу, що суттєво ускладнює формування ефективної стратегії. Це зумовлює необхідність системного дослідження підходів до інформаційного забезпечення стратегічного планування, що і визначає актуальність обраної теми дипломної роботи.

Дослідженням даної тематики займалися такі вчені, як А. Баланович [2], В. Василенко [3], В. Герасимчук [5], О. Гудзь [7; 8], Л. Довгань [10], Ю. Іванов [16], О. Кушлик [25], А. Міщенко [29], Г. Селезньова [33], О. Сумець [35], В. Харченко [39] та інші.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного управління ПрАТ «Київстар» в умовах ринкової економіки.

*Предметом дослідження* виступає інформаційне забезпечення розробки стратегії підприємства, його структура, джерела, засоби обробки та використання інформації у процесі стратегічного планування.

*Мета дослідження* – дослідити особливості інформаційного забезпечення стратегічного планування компанії «Київстар», визначити його роль у процесі розробки стратегії підприємства та розробити практичні рекомендації щодо його удосконалення.

Для якісного досягнення мети було сформовано наступні *завдання*:

- розглянути поняття, сутність та види стратегій підприємства;
- дослідити роль інформаційного забезпечення в процесі розробки стратегії;
- проаналізувати основні види інформації, необхідні для розробки стратегії підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Київстар»;
- оцінити систему інформаційного забезпечення стратегічного планування компанії;
- оцінити ефективність існуючої системи інформаційного забезпечення ПрАТ «Київстар»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення інформаційного забезпечення розробки стратегії «Київстар».

*Методи дослідження*: аналіз та синтез (для дослідження структурних елементів інформаційного забезпечення стратегічного планування компанії), індукція та дедукція (для формулювання загальних висновків на основі вивчення конкретних фактів та перевірки теоретичних засад інформаційного забезпечення у практичній діяльності компанії «Київстар»), контент-аналіз та порівняння (для

аналізу фінансових звітів підприємства), узагальнення (для формування висновків за результатами дослідження та розробки пропозицій щодо вдосконалення системи інформаційного забезпечення стратегічного планування на підприємстві) та інші методи наукового пізнання.

*Практична новизна дослідження* полягає у розробці конкретних заходів щодо вдосконалення інформаційного забезпечення стратегічного планування в компанії «Київстар», що дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, забезпечити більш повне використання наявних інформаційних ресурсів та адаптувати стратегічні цілі до умов динамічного ринкового середовища.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань та 7 додатків. Загальний обсяг роботи складає 82 сторінки. Робота містить 11 таблиць та 5 рисунків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Поняття, сутність та види стратегій підприємства

Стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін і зростаючої конкуренції. Розуміння суті цього процесу неможливе без усвідомлення поняття «стратегія», адже саме воно визначає не лише цілі та напрями розвитку, а й створює основу для вдосконалення бізнес-процесів і досягнення конкурентних переваг.

Поняття «стратегія» як таке отримало широке відображення в працях теоретиків та практиків різних наукових сфер. Відзначимо, що термін «стратегія» бере свій початок з давньогрецької мови: «stratos» – військо, «ago» – веду. Першопочатково він означає мистецтво або науку бути полководцем. У переносному значенні – мистецтво керівництва суспільною та політичною боротьбою [41, с. 32].

До управлінських термінів поняття «стратегія» увійшло у 50-х роках ХХ ст. Погляди більшості дослідників на категорію з економічної точки зору зводиться загалом до її представлення у якості загального усестороннього плану досягнення мети спочатку, саме підприємства, а згодом й більш складних соціально-економічних систем, а саме: територій макро- та мезорівнів.

Поняття «стратегія» як таке отримало широке відображення в працях теоретиків та практиків різних наукових сфер. Перш за все розглянемо розуміння поняття «стратегія» в умовах підприємства різними науковцями.

Так, І. Ансофф вважає, що «стратегія – це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми, і визначає такі правила: встановлення відносин організації з оточуючим середовищем та всередині підприємства; грамотне

ведення щоденних справ; постійне вимірювання результатів діяльності та порівняння з плановими показниками» [44] .

Основною метою діяльності підприємства І. Ансофф вважає «стале збільшення і розвиток підприємства. Він поділив правила прийняття рішень на дві групи:

- правила взаємозв'язку підприємства з оточуючим середовищем;
- правила встановлення рівноваги між внутрішніми чинниками.

Також учений запропонував досить чітке та детальне визначення поняття «стратегія», яке є досить актуальним і донині» [44] .

О. Таран-Лала та К. Сухорук стверджують, що стратегія – це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію за ефективного використання потенціалу підприємства [37]. Однак, на нашу думку, це визначення не зовсім повно відображає сутність стратегії, оскільки не враховано важливі вимоги до сучасних стратегій, зокрема гнучкість і адаптивність. У умовах швидких змін на ринку та технологічних інновацій, стратегія повинна бути не лише ефективною, але й здатною адаптуватися до нових викликів і можливостей. Важливими елементами стратегії є здатність до реагування на зовнішні зміни, коригування планів та рішень відповідно до нових умов, а також здатність передбачати майбутні тенденції та ризики.

Тому стратегія підприємства має бути гнучкою, здатною до своєчасних коригувань, з урахуванням змін на ринку, в технологіях та поведінці споживачів. Врахування цих факторів дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, адаптуючись до зовнішнього середовища, не втрачаючи при цьому основних стратегічних цілей.

М. Портер розглядав стратегію як «аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між частинами підприємства. Для цього він використав ідею ланцюжка цінностей і визначив, як і де додається цінність» [61]. Портер сформулював одне з найточніших визначень поняття стратегії підприємства.

О. Гудзь зазначає, що стратегія підприємства створює можливість виробництва та продажу продукції, яка приваблива для споживачів за своєю якістю та (або) ціною [7, с. 48].

О. Сумець зазначає що стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку [35].

Аналіз визначень поняття «стратегія» представлено у табл.1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Переваги та недоліки визначень поняття «стратегія» різними науковцями

№ за/п	Визначення	Переваги	Недоліки
1	стратегія – це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми	досить чітке визначення поняття «стратегія»	не згадано про гнучкість стратегії та її дієвість
2	стратегія – це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію за ефективного використання потенціалу	важливість максимально використовувати потенціал підприємства	враховано не всі вимоги до конкурентної стратегії
3	стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку	важливість розроблення стратегії для кожного підприємства	не враховано галузь діяльності, в якій досягається конкурентна перевага
3	стратегія як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між частинами підприємства	застосовано ідею ланцюжка цінностей і визначено, як і де додається цінність	суттєві недоліки відсутні

*Джерело:* складено автором за [3; 5; 10; 16; 25; 26; 29; 33; 34; 35; 39]

Отже, стратегія підприємства є ключовим інструментом управління, який дає змогу визначити довгострокові цілі та оптимальні шляхи досягнення успіху. Її особливість полягає в постійній адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Характеристики стратегії підприємства включають кілька ключових особливостей (табл.1.1.2).

## Особливості стратегії підприємства

№ за/п	Особливість	Опис
1	Орієнтованість на довгострокову перспективу	Стратегія визначає основні напрямки та шляхи досягнення цілей підприємства у майбутньому, направлені на зміцнення, зростання та забезпечення його виживання
2	Взаємодія з зовнішнім середовищем	Стратегія встановлює способи взаємодії підприємства з зовнішнім оточенням, що допомагає адаптуватися до змін у ринкових умовах та вимогах споживачів
3	Постійна корекція	Стратегія постійно уточнюється в процесі діяльності підприємства за допомогою зворотного зв'язку, що дає змогу адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
3	Багатоцільовість	З урахуванням різноманітності цілей та завдань підприємства, стратегія має складну внутрішню структуру, яка формує систему стратегій у вигляді стратегічного набору
4	Інтеграція та синергія	Стратегія є інструментом міжфункціональної інтеграції, що сприяє досягненню синергії та оптимального використання ресурсів підприємства
5	Стимулювання змін	Стратегія є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, що дає змогу адаптуватися до нових умов ринку та досягати конкурентних переваг
6	Ефективна управлінська система	Стратегія надає можливість налагодити ефективну систему мотивації, обліку, контролю і аналізу, що є важливим для оцінки досягнутих результатів та успішного розвитку підприємства

Джерело: [9, с. 153]

Стратегія діяльності підприємства визначає конкретні методи і дії та включає в себе розробку оптимальних планів, алгоритмів і процедур, що регулюють різні аспекти діяльності підприємства, з метою ефективного досягнення стратегічних цілей.

Стратегія діяльності підприємства – це документ, який визначає основні цілі, напрямки розвитку та способи досягнення успіху організації на ринку. Вона включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення

конкурентного позиціонування, вибір стратегій розвитку та плани дій для досягнення поставлених цілей [26].

В якості узагальнення даного дослідження представлено модель процесу розробки стратегії підприємства (Додаток А). Бачимо, що саме послідовність кроків розроблення стратегії має вагоме значення, та існує певний сталий взаємозв'язок між етапами формування стратегії підприємства, що узагальнює різні сутності трактування «стратегії» та класифікаційні ознаки в один єдиний ефективний механізм.

Простежується явна послідовність етапів планування, розробки та впровадження стратегії на підприємстві. Успішне виконання кожного етапу несе за собою вдале здійснення задач наступних етапів, що в кінцевому результаті дає змогу розробити ефективну стратегію діяльності підприємства, що є основою для прийняття управлінських рішень та визначає загальний курс розвитку організації.

На нашу думку, стратегія – це комплексний підхід до визначення напрямів розвитку підприємства, який поєднує довгострокові цілі, ефективний розподіл ресурсів і механізми адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Вона формує основу для прийняття управлінських рішень, забезпечення конкурентних переваг та стійкого зростання в умовах динамічного ринку. Що стосується стратегії діяльності, то це цілісна система управлінських рішень, спрямованих на визначення ключових напрямів розвитку, ефективне використання ресурсів і забезпечення конкурентних переваг. Вона враховує динаміку зовнішнього середовища, внутрішні можливості підприємства та створює основу для його довгострокового зростання і стабільності.

В рамках даного дослідження варто зазначити, що у стратегічному управлінні використовують різні класифікації стратегій, що дають змогу упорядкувати їх у цілісну систему та створити загальні підходи для розуміння їх сутності.

Суттєві класифікаційні ознаки згруповані в табл.1.1.3.

## Суттєві класифікаційні ознаки стратегії підприємства

№ за/п	Ознака	Характеристика
1	Рівень прийняття рішень	Він визначає, наскільки централізовано або децентралізовано приймаються стратегічні рішення на різних рівнях управління
2	Базова концепція досягнення конкурентних переваг	Відображає стратегічні підходи до створення конкурентних переваг, такі як лідерство за вартістю, диференціація чи фокусування
3	Відносна сила галузевої позиції підприємства	Визначає ступінь впливу та конкурентоспроможності підприємства в рамках своєї галузі
3	Ступінь «агресивності» поведінки в конкурентній боротьбі	Оцінюється стратегіями підприємства відносно його конкурентів, які можуть бути як агресивними, так і консервативними
	Напрями розвитку та зростання	Визначаються стратегіями щодо експансії, диверсифікації, або концентрації діяльності
5	Стадія життєвого циклу галузі	Вказує на етап розвитку галузі, що може вплинути на стратегічні рішення
6	Функціональні сфери діяльності	Враховуються області, які є ключовими для підприємства і визначають стратегічні напрямки в кожній з них

*Джерело: [64]*

Детальніша узагальнена класифікація ґрунтується на застосуванні різноманітних класифікаційних ознаках [7; 28], однак і вона не є цілком досконалою (Додаток Б). Класифікаційні ознаки, наведені в Додатку, відрізняються за раціональністю, обов'язковістю (чи не обов'язковістю) використання на підприємстві тощо.

Розглянемо докладніше кожен вид стратегії за рівнем управління на підприємстві. Оскільки корпоративна стратегія (вона ж ділова для вузькопрофільних підприємств) описує загальний напрям розвитку підприємства і «складається з дій, які вживаються для зміцнення його позицій у різних галузях промисловості, і підходів, використовуваних для управління справами компанії» [7], то цілком коректним буде назвати її портфельною. Так, корпоративна (портфельна) стратегія містить такі основні напрямки:

– розподіл інвестицій за окремими господарськими підрозділами: компанія розподіляє свої інвестиції між різними підрозділами або сегментами бізнесу відповідно до їх стратегічної важливості, потенціалу зростання та рентабельності;

– здійснення диверсифікації для забезпечення синергійного ефекту: розширення портфеля бізнесу компанії за рахунок входження в нові сегменти або ринки, щоб зменшити ризики та забезпечити синергії між різними підрозділами чи бізнесами;

– посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу: активні заходи для підвищення конкурентоспроможності кожного сегменту бізнесу чи підрозділу, включаючи розвиток унікальних продуктів, покращення якості обслуговування, оптимізацію виробничих процесів та інші стратегічні дії;

– формування потенціалу підприємства в цілому: розвиток інтегрованих ресурсів, знань, технологій та культури в організації, направлених на досягнення стратегічних цілей та створення конкурентної переваги на ринку [9, с. 157].

Конкурентна (ділова) стратегія, яка також відома як бізнес-стратегія, направлена на забезпечення стабільних конкурентних переваг та зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в певній сфері діяльності. Це включає в себе розробку та впровадження стратегій, які дозволяють підприємству відрізнитися від конкурентів, залучати та утримувати клієнтів, забезпечувати стійке зростання прибутковості та здійснювати ефективне управління ризиками.

Ділова стратегія передбачає такі напрямки:

– реагування на зовнішні зміни з метою досягнення результативності діяльності. Це означає адаптацію стратегічних планів та тактик підприємства до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни у споживчих попитах, розвиток технологій, зміни в законодавстві тощо;

– розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг. Це включає в себе аналіз конкурентного середовища, ідентифікацію ключових конкурентних переваг і розробку стратегій для їх збереження або посилення;

– формування заходів з метою посилення конкурентних позицій і поліпшення показників діяльності. Це означає впровадження конкретних ініціатив та програм, направлених на підвищення конкурентоспроможності підприємства, таких як оптимізація процесів, розвиток нових продуктів чи послуг, покращення маркетингу та ін. [9, с. 157].

Функціональні стратегії є важливою складовою загальної стратегії підприємства. Вони визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків управління, таких як маркетинг, виробництво, фінанси, науково-дослідний сектор, управління персоналом, екологічна і соціальна сфери, та забезпечують досягнення їх цілей.

Мета функціональних стратегій полягає в створенні високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який дасть змогу забезпечити керованість стратегічних змін, що обумовлені цілісністю та збалансованістю їх змісту та механізмів здійснення в системі управління.

Основні завдання функціональних стратегій включають:

– визначення стратегічних цілей і завдань для кожного функціонального напрямку управління;

– розробка планів дій для досягнення визначених цілей та завдань;

– організація ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) для виконання стратегічних завдань;

– впровадження і виконання планів дій, включаючи контроль за їх виконанням та коригування при необхідності;

– забезпечення взаємодії між різними функціональними напрямками та їх інтеграція для досягнення загальних стратегічних цілей підприємства [28].

Операційна стратегія є важливою складовою загальної стратегії підприємства. Вона визначає загальну політику та плани використання ресурсів підприємства з метою максимально ефективної підтримки його довгострокової конкурентної стратегії.

Основні особливості операційної стратегії:

- акцент на операційній діяльності загалом. Операційна стратегія направлена на нарощування можливостей на обраних стратегічних напрямках, що включає в себе всі аспекти операційного процесу;

- складова загальної стратегії бізнесу. Операційна стратегія розглядається як частина загальної стратегії підприємства і повинна бути зорієнтована на досягнення її цілей;

- узгодження з іншими функціональними стратегіями. Операційна стратегія повинна бути узгоджена з усіма іншими функціональними стратегіями підприємства, такими як маркетингова, фінансова, технологічна тощо;

- акцент на ефективних технологіях та організації операцій. Операційна стратегія зосереджена на використанні ефективних технологій, організації операційної діяльності та оптимальному використанні ресурсів;

- прийняття довгострокових рішень. Сутність розроблення операційної стратегії полягає в прийнятті довгострокових рішень щодо поточної та майбутньої операційної діяльності підприємства [9, с. 157].

Ці особливості дають змогу операційній стратегії забезпечити максимальну ефективність операційного процесу підприємства та сприяти досягненню його стратегічних цілей.

В рамках даного дослідження зазначимо, що розробка стратегії підприємства включає декілька етапів (Додаток В).

Бачимо, що спершу підприємство повинно провести всебічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначити можливості та загрози, а також оцінити свої сильні та слабкі сторони. Це дозволяє отримати чітке

уявлення про позицію підприємства на ринку і формулювати стратегію, яка буде максимально відповідати змінним умовам.

Далі, на основі цього аналізу, визначаються місія, мета та цілі підприємства, що забезпечує ясність і спрямованість дій. Третій етап, що полягає в порівнянні встановлених цілей з реальними можливостями та вимогами середовища, дозволяє визначити альтернативні стратегії для подолання виявлених розривів. Важливою частиною процесу є моделювання різних сценаріїв розвитку, що дозволяє оцінити потенційний вплив різних варіантів на діяльність підприємства.

Після цього, на основі результатів оцінки, підприємство вибирає найкращу стратегію, готує стратегічний план і розробляє конкретні тактичні та оперативні плани для реалізації стратегії. Завершальними етапами є реалізація, контроль за виконанням плану та забезпечення зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати стратегію за необхідності.

Таким чином, процес стратегічного планування та управління є динамічним і постійно адаптуючим до змін зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству досягати своїх цілей, залишаючись конкурентоспроможним на ринку.

Отже, стратегія підприємства є фундаментальним інструментом управління, що визначає довгострокові цілі, напрями розвитку та механізми адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання ресурсів та досягнення конкурентних переваг. Залежно від особливостей діяльності, підприємства можуть використовувати різні види стратегій, такі як конкурентна, зростання, диверсифікації, функціональна тощо. Гнучкість та адаптивність стратегій відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості бізнесу в умовах динамічного ринку. Важливим є також поєднання стратегічного аналізу, прогнозування та контролю, що сприяє успішному розвитку підприємства. Таким чином,

стратегічне управління є невід'ємною складовою ефективного функціонування та довгострокового процвітання компанії.

## **1.2. Роль інформаційного забезпечення в процесі розробки стратегії**

В сучасних умовах інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у процесі розробки стратегії підприємства. Якісна та своєчасна інформація дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, аналізувати ринкові тенденції, оцінювати конкурентне середовище та прогнозувати можливі ризики. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування та гнучкості бізнесу. Саме тому забезпечення підприємства актуальною інформацією є важливим чинником успішної реалізації стратегічних цілей та досягнення конкурентних переваг.

Зазначимо, що інформаційне забезпечення – це ключовий компонент управління, що забезпечує збір, обробку, аналіз та поширення інформації, необхідної для ефективного функціонування різних сфер діяльності. Це включає в себе не лише збір статистичних даних, але й їх інтерпретацію та використання для прийняття обґрунтованих рішень. Інформаційне забезпечення допомагає зрозуміти поточний стан справ у різних галузях, передбачити майбутні тенденції та реагувати на зміни вчасно і ефективно.

Зазначимо, що термін «інформація» (лат. *informatio* означає «пояснення», «викладення», «повідомлення») спочатку використовувався лише до засобів зв'язку, а потім у більш широкому розумінні.

Трактування поняття «інформація» відображає його багатогранність та контекстуальність, що призводить до різних смислових наповнень у різних галузях та сферах застосування. Науковці з різних галузей, таких як філософія, інформатика, психологія та інші, мають різні підходи до тлумачення поняття «інформація». Так, наприклад, для інформатиків інформація часто розглядається

як послідовність символів, яка містить певне значення та передається через різні канали. У філософії інформація може розглядатися як основний концепт, що визначає реальність та способи сприйняття світу. У психології інформація пов'язана з процесом сприйняття, засвоєння та обробки даних людським мозком. Загалом, до найбільш поширених належать такі визначення (рис.1.2.1).

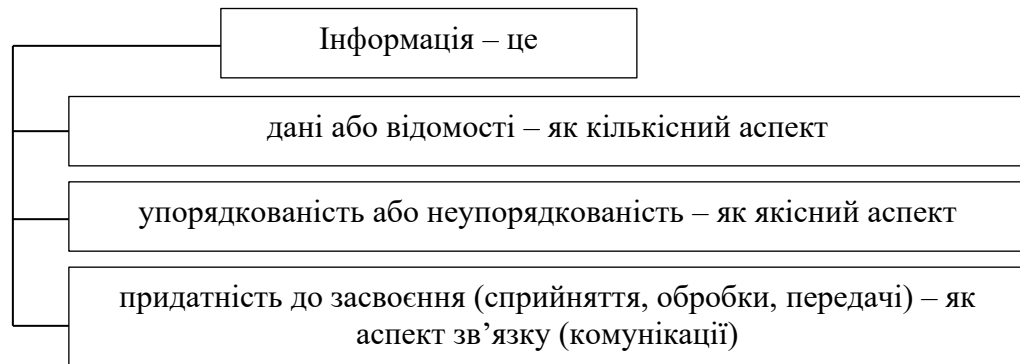


Рис.1.2.1. Основні підходи до трактування інформації як поняття

*Джерело:* [6, с. 89]

В рамках зазначених підходів, виявлено, що інформацію розглядають як сукупність даних, які сприймаються з оточуючого середовища (вхідна інформація), видаються у навколишнє середовище (вихідна інформація) або зберігаються у певній системі [6, с. 89]. Також інформацію розглядають як усе, що зменшує ступінь невизначеності нашого знання про предмети, явища, події [14, с. 16].

Третє визначення підкреслює, що інформація є процесом комунікації та зв'язку, під час якого невизначеність усувається (інформаційна ентропія – теорія зв'язку американського вченого К. Шеннона) [31, с. 17]. Г. Кірейцева підкреслює, що з точки зору споживачів інформація – це нові дані, які їм стають доступними, зрозумілими та оціненими як корисні. Це нові знання, які споживач (суб'єкт) отримує внаслідок сприйняття та обробки певних даних [17, с. 65]. Г. Лучик визначає інформацію як відомості, що отримані з різних джерел і вимагають ряду дій з боку отримувача. Це включає пошук, вивчення, відбір, перевірку,

перетворення на ресурс, прийняття рішень щодо використання та оцінку її загальної користі. Їх підхід враховує не лише процес отримання інформації, але й її подальше використання та вплив на різні сфери, такі як економіка, соціальна сфера, технології та політика [27, с. 188].

Інформація – це основа розуміння світу навколо нас. Вона включає в себе факти, дані, ідеї, концепції та багато іншого. Інформація дозволяє нам приймати усвідомлені рішення, розвивати наші знання та розширювати горизонти. Також вона є ключем до комунікації, співпраці та взаєморозуміння між людьми.

В процесі розробки стратегії інформаційне забезпечення відіграє ключову роль, оскільки саме якісна, своєчасна та релевантна інформація дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Основні аспекти ролі інформаційного забезпечення у стратегічному плануванні згруповано в Додатку Г.

Таким чином, інформаційне забезпечення є критично важливим для ефективної роботи будь-якої організації. Воно охоплює всі аспекти, що стосуються збору, обробки, зберігання та передачі інформації, а також управління кадровими ресурсами для підтримки цих процесів.

Кожен із елементів інформаційного забезпечення (табл.1.2.1) відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування сучасних інформаційних систем та технологій.

Таблиця 1.2.1

## Основні складові інформаційного забезпечення

Складова	Опис
Технічні засоби	Програмне та апаратне забезпечення для обробки та зберігання інформації
Процеси збору та обробки інформації	Методи та інструменти для збору, аналізу та обробки даних
Системи зберігання інформації	Бази даних, хмарні технології, інформаційні платформи
Методи передавання інформації	Комунікаційні канали, мережі, протоколи
Кадрові ресурси	Кваліфікація та спеціалізація персоналу для управління та використання інформаційних систем

*Джерело:* складено автором за [3; 5; 10; 16; 25; 26; 29; 33; 34; 35; 39]

Важливо також зазначити, що важливим є не лише зміст і структура інформаційного забезпечення, а й розуміння його функціонального призначення. Функції інформаційного забезпечення (табл.1.2.2) дозволяють виявити, яким чином воно впливає на управлінські процеси, сприяє їх оптимізації, мінімізації ризиків та адаптації до змінного середовища.

Таблиця 1.2.2

## Функції інформаційного забезпечення

Функції	Характеристика
Аналітична	Сприяє збору та обробці даних для прийняття обґрунтованих рішень. Здійснюється аналіз даних, виявлення тенденцій і закономірностей
Прогностична	Передбачення майбутніх подій на основі поточних даних. Дозволяє оцінити ймовірні сценарії розвитку подій
Адаптивна	Забезпечення гнучкості інформаційних систем у відповідь на зміни зовнішніх або внутрішніх умов. Здійснюється коригування процесів і адаптація інформаційних потоків до нових умов
Ризик-менеджмент	Виявлення та оцінка ризиків, а також розробка стратегії для їх мінімізації. Сприяє зниженню впливу негативних факторів на прийняття рішень
Контрольна	Забезпечення контролю за процесами, що відбуваються, через моніторинг інформаційних потоків і процесів. Контролюється ефективність використання інформаційних ресурсів
Комунікаційна	Організація ефективного обміну інформацією між різними підрозділами або сторонами. Підтримує міжособистісну комунікацію, а також передачу критичних даних між усіма учасниками процесу

*Джерело:* складено автором за [3; 5; 10; 16; 25; 26; 29; 33; 34; 35; 39]

Функціональний підхід до аналізу інформаційного забезпечення дозволяє глибше усвідомити його значення для сучасного управління. Запропонована система функцій – аналітична, прогностична, адаптивна, ризик-менеджменту, контрольна та комунікаційна – формує комплексне уявлення про роль інформації як стратегічного ресурсу.

Отже, інформаційне забезпечення є важливим елементом у процесі розробки стратегії підприємства, оскільки дозволяє своєчасно отримувати актуальні дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно допомагає здійснювати глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозувати майбутні тенденції та моделювати сценарії розвитку. Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як BI, ERP та CRM, дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечити гнучкість у реакції на зміни.

### **1.3. Основні види інформації, необхідні для розробки стратегії підприємства**

Розробка стратегії підприємства є важливим етапом для досягнення довгострокового успіху та конкурентних переваг на ринку. Для ефективного формулювання стратегії необхідно зібрати та проаналізувати різноманітну інформацію, що охоплює як внутрішню, так і зовнішню (рис.1.2.2).

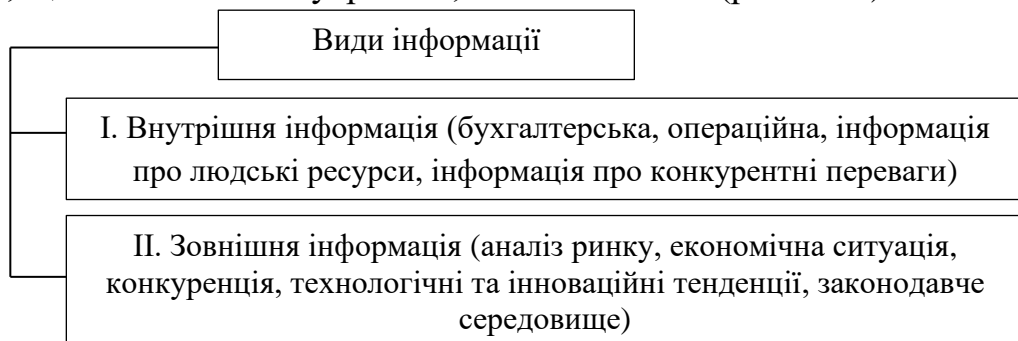


Рис.1.2.2. Основні види інформації для розробки стратегії підприємства

*Джерело: [21]*

Аналіз внутрішнього середовища допомагає оцінити можливості компанії для досягнення своїх стратегічних цілей. Важливими аспектами внутрішнього середовища є:

1. Ресурси: фінансові, людські, технологічні та матеріальні ресурси компанії, які можна використовувати для досягнення конкурентних переваг. Оцінка фінансової стійкості, наявності висококваліфікованих кадрів та інфраструктури є критично важливою.

2. Корпоративна культура. Визначення того, як цінності та переконання співробітників співвідносяться з цілями компанії. Це допомагає у створенні та підтримці мотивації серед працівників для досягнення спільних цілей.

3. Організаційна структура. Важливо зрозуміти, наскільки гнучка і ефективна структура компанії, чи дозволяє вона швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

4. Інноваційні можливості. Підприємства, які інвестують в інновації, мають більше шансів на успіх. Внутрішній аналіз інноваційної здатності організації дозволяє виявити можливості для вдосконалення продуктів і послуг.

5. Фінансова стабільність. Оцінка фінансової стійкості та здатності до інвестицій допомагає у визначенні, чи має компанія можливість здійснити необхідні стратегічні зміни або розширення.

Зауважимо, що традиційно основою інформаційного забезпечення для формування стратегії підприємства була бухгалтерська система, в якій формувалася основна частина інформації, що використовувалася при стратегічному плануванні [21].

Однак із розвитком Суспільства 5.0, необхідністю досягнення Цілей сталого розвитку та виникненням нових облікових об'єктів, існуюча методологія та практика бухгалтерського обліку більше не забезпечують належного інформаційного підтримки для формування стратегії підприємства. Це ще більше

ускладнюється високим рівнем тіньової економіки [18]. Зазначимо, що концепція «Суспільство 5.0», запропонована в Японії у 2016 році, передбачає використання передових цифрових технологій – таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), робототехніка та доповнена реальність – для вирішення складних соціальних проблем і побудови гармонійного, орієнтованого на людину суспільства. Це соціально-економічна та культурна модель розвитку, яка спрямована на створення умов для нової якості життя, інноваційного прогресу та добробуту населення [24].

У такому трансформаційному середовищі традиційна бухгалтерська інформація втрачає свою релевантність для управлінського персоналу, особливо у процесі розробки та реалізації стратегії підприємства [45]. Нові умови вимагають переосмислення ролі обліку як джерела стратегічно значущої інформації, здатної відповідати на виклики цифрової епохи.

Варто зазначити, що бухгалтерська інформаційна система, яка використовується на сьогодні, в повній мірі відповідає потребам попередніх суспільно-економічних формацій. Так, виникнення та поширення подвійного запису та бухгалтерських рахунків на своєму часі забезпечило достатньо розширені можливості для відображення економічних процесів, що, в свою чергу, дозволило надати необхідну інформацію користувачам (управлінському апарату), включаючи процес формування стратегії підприємства. Саме завдяки наявності якісного і своєчасного інформаційного забезпечення, яке формувалось в межах бухгалтерської інформаційної системи, підприємства змогли розробляти та реалізовувати ефективні стратегії, що сприяло економічному зростанню як окремих підприємств, так і економіки загалом [22].

Отже, протягом всього свого існування система бухгалтерського обліку не лише адаптувалась до змін суспільно-економічних формацій, а й активно сприяла їх розвитку. Бухгалтерська інформаційна система є складовою частиною більш широкої економічної системи [22].

У свою чергу, інформаційна система бухгалтерського обліку складається з кількох взаємопов'язаних підсистем, таких як фінансовий, управлінський і податковий облік, що створюють численні інформаційні зв'язки між собою. Бухгалтерська інформаційна система є динамічною, оскільки вона постійно адаптується до змін умов господарювання та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Зокрема, змінюється облікова політика, трансформуються методи і системи реєстрації даних тощо. Таким чином, її можна розглядати як систему, що має здатність до самоорганізації, тобто як складну динамічну систему, здатну зберігати або вдосконалювати свою організацію, враховуючи попередній досвід при зміні зовнішнього або внутрішнього середовища її функціонування.

Проте на сучасному етапі розвитку суспільно-економічних відносин, система бухгалтерського обліку потребує глибоких і швидких трансформацій, оскільки існуюча система саморегуляції перестає бути ефективною, і виникає порушення її внутрішніх зв'язків. Це призводить до ситуації, коли система або повинна розпастися, або перейти на якісно новий рівень. Відповідно, змінюється тип саморегуляції, що призводить до суттєвих змін у системі. Тому для того, щоб інформаційна система бухгалтерського обліку відповідала сучасним вимогам, необхідна її трансформація на новий рівень.

Вагоме значення для процесу розробки стратегії підприємства має й операційна інформація, яка охоплює дані про внутрішні процеси підприємства, ефективність виробництва, логістику та наявність або нестачу ресурсів. Операційна інформація є основою для прийняття оперативних і стратегічних рішень, адже вона дозволяє зрозуміти, як функціонують внутрішні процеси організації, наскільки ефективно використовується виробничий потенціал і чи є потенційні вузькі місця у ланцюгу постачання чи виробничих операціях. Наприклад, моніторинг витрат, продуктивності, часу виготовлення продукції або доставки замовлень допомагає виявити сфери, де можна досягти значного

зростання ефективності або знизити витрати. Інформація про логістику та наявність ресурсів дає змогу прогнозувати можливі перебої в постачаннях або дефіцит необхідних матеріалів, що впливає на здатність підприємства реалізувати свою стратегію.

Інформація про людські ресурси є ще одним критично важливим елементом для розробки стратегії підприємства. Вона включає в себе дані про структуру організації, кваліфікацію працівників, їх навички, досвід та рівень залученості, а також ефективність управління персоналом. Розуміння того, яким чином розподілені обов'язки серед співробітників, чи є дефіцит кваліфікованих кадрів у певних підрозділах, які можливості для навчання та розвитку персоналу існують у компанії, дозволяє підприємству ефективно планувати кадрову політику, залучати необхідні ресурси та забезпечувати виконання стратегії.

Окрім того, важливу роль у формуванні стратегії відіграє інформація про конкурентні переваги підприємства. Відмітимо, що в умовах жорсткої конкуренції той, хто здатний отримати значні конкурентні переваги, зазвичай досягає успіху не стільки в боротьбі з іншими конкурентами, скільки в залученні споживачів. Жодна компанія не може існувати без попиту на свою продукцію чи послуги, як і неможливі ринкові можливості без наявності конкурентних переваг. Основною характеристикою конкурентних переваг компанії є її визнання на ринку та здатність захистити себе від впливу інших конкурентів. Формування конкурентних переваг у сучасних умовах зазвичай відбувається під впливом різних факторів. Ключовими умовами, що визначають властивості об'єкта або процесу, є елементи виробничо-економічної системи (такі як технології, кадри, фінансові ресурси тощо) та елементи бізнес-системи (конкуренти, їх можливості, галузевий ринок тощо) [40].

Інформація про конкурентні переваги підприємства охоплює унікальні можливості, які має компанія, такі як патенти, технології, інновації та розробки, що можуть дати їй перевагу на ринку. Наявність унікальних технологій чи

інтелектуальної власності дозволяє підприємству не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, але й займати лідируючі позиції в індустрії, захищаючи свої інтереси від конкурентів. Інформація про конкурентні переваги допомагає визначити, які ресурси компанії мають стратегічне значення, і які технології чи інновації необхідно запроваджувати для збереження або посилення цієї переваги.

Для ефективного управління конкурентними перевагами необхідно поєднати інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище. Виявлення таких переваг здійснюється за допомогою таких інструментів:

– SWOT-аналіз. Цей метод є основним інструментом, який дозволяє не лише наочно відобразити поточний стан справ у компанії, але й визначити перспективи та напрямки для її подальшого розвитку. Простота використання та універсальність SWOT роблять його відмінним вибором для організацій будь-якого розміру. На практиці SWOT-аналіз допомагає виокремити сильні сторони компанії, визначаючи стратегічні переваги, але варто також враховувати його слабкі сторони, зокрема суб'єктивність оцінок та можливу недостатню глибину аналізу [23];

– аналіз п'яти сил Портера, що включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників; загроза появи нових гравців; рівень конкурентної боротьби, а також дві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників; ринкова влада споживачів. визначення сили конкурентів, нових учасників на ринку, впливу постачальників, замінників і споживачів [1, с. 148].

Таким чином, внутрішня інформація є вкрай важливою для успішної розробки стратегії, адже вона дає змогу не лише оцінити поточний стан бізнесу, але й створити план дій для розвитку та подолання можливих труднощів.

Не менш важлива в процесі розробки стратегії й зовнішня інформація, яка дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому

середовищі. Зовнішнє середовище може містити численні фактори, які значно впливають на діяльність компанії і вимагають відповідних коригувань у стратегії.

Важливо зазначити, що зовнішнє середовище можна поділити на два основних типи: середовище прямого та непрямого впливу [11].

I. Прямий вплив – це фактори, що безпосередньо взаємодіють з компанією і впливають на її діяльність. Для стратегічного управління необхідно ретельно відстежувати наступні складові:

– конкуренти. Інформація про конкурентів необхідна для формулювання конкурентної стратегії. Важливо відслідковувати їх маркетингові стратегії, інновації, ціни, поведінку на ринку та зміни в їх політиці. Інформацію можна отримувати з публічних звітів, аналітичних оглядів, новин у галузі, а також через моніторинг соціальних мереж і платформ;

– споживачі. Для розуміння потреб і вимог споживачів компанія повинна використовувати різноманітні методи збору інформації: опитування, фокус-групи, соціальні мережі, онлайн-аналіз (Google Trends, відгуки на сайтах тощо). Цей процес дозволяє адаптувати стратегію продукту та маркетингові кампанії;

– постачальники. Інформація про постачальників є важливою для управління витратами та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Слід моніторити умови поставок, ціни на сировину, стабільність постачальників і їх здатність реагувати на зміни. Це можна робити через прямі переговори, галузеві звіти та новини;

– дистриб'ютори. Стратегії розподілу та канали дистрибуції є важливими для досягнення максимального охоплення ринку. Інформацію про зміни в каналах постачання, нові посередницькі компанії та можливі зміни в логістичних маршрутах можна отримати через аналіз ринку та бізнес-мережі;

– законодавчі та регуляторні зміни. Вони можуть суттєво змінити умови ведення бізнесу. Для відстеження цих факторів компанії необхідно регулярно

моніторити державні ініціативи, зміни в нормативно-правовій базі та відповідні аналітичні звіти.

II. Непрямий вплив – це фактори, що мають більш віддалене або опосередковане вплив на компанію, але також важливі для стратегічного управління:

– економічні фактори. Дані про загальний стан економіки, рівень інфляції, безробіття, валютні коливання. Інформація такого типу необхідна для оцінки макроекономічних тенденцій, які можуть вплинути на стратегію ціноутворення та обсяги попиту на продукцію. Джерела – звіти центральних банків, міжнародні організації, фінансові портали;

– соціокультурні фактори. Зміни в соціальних трендах, культурах, демографічних показниках, поведінкових паттернах споживачів. Для отримання такої інформації можна звертатися до соціологічних досліджень, аналітичних звітів та спостережень за трендами через онлайн-платформи та засоби масової інформації;

– технологічні зміни. Постійні інновації, які можуть змінити виробничі процеси, продукти або послуги компанії. Слід відстежувати нові технології, патенти, зміни у наукових дослідженнях, а також стежити за галузевими конференціями та публікаціями;

– екологічні фактори. Інформація про екологічні ініціативи, сталий розвиток, зміни в екологічних стандартах. Це важливий фактор для адаптації стратегії до нових вимог екологічних стандартів та забезпечення відповідності вимогам законодавства;

– політичні фактори. Зміни в політичній ситуації, податкових та митних правилах, політика урядів щодо бізнесу можуть серйозно вплинути на діяльність компанії. Для цього необхідно стежити за новинами, офіційними повідомленнями органів влади та аналітичними звітами.

Отже, зовнішня інформація є важливою складовою частиною стратегічного управління, оскільки дозволяє враховувати вплив факторів зовнішнього середовища та адекватно реагувати на них. Своєчасне реагування на ці фактори забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного розвитку ринку та змін у зовнішньому середовищі.

В рамках даного дослідження зазначимо, що інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище необхідно збирати на різних етапах і з різною частотою: щоденний моніторинг, щомісячний моніторинг, щоквартальний моніторинг, щорічний моніторинг.

Збір такої інформації допомагає своєчасно реагувати на зміни і підтримувати конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, основні види інформації, необхідні для розробки стратегії підприємства, включають як внутрішню, так і зовнішню. Внутрішня інформація охоплює бухгалтерські дані, операційну інформацію, ресурси людського потенціалу та конкурентні переваги, що дозволяє підприємству оцінити свою поточну ситуацію та приймати обґрунтовані рішення. Зовнішня інформація про ринок, макроекономічні фактори, конкурентів та технологічні інновації допомагає адаптувати стратегію підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Врахування цих аспектів дає змогу сформулювати ефективну стратегію, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії. Тому, для успішної розробки стратегії, підприємства повинні мати доступ до точних і своєчасних даних про всі ці фактори.

### **Висновки до розділу 1**

Таким чином, розглянувши теоретичні основи інформаційного забезпечення розробки стратегії підприємства, можемо зробити наступні висновки:

Стратегія підприємства – це ключовий інструмент управління, що визначає довгострокові цілі, напрями розвитку та способи адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Вона спрямована на ефективне використання ресурсів і досягнення конкурентних переваг. Залежно від специфіки діяльності, використовуються різні стратегії: конкурентна, зростання, диверсифікації, функціональна тощо. Гнучкість і адаптивність стратегій забезпечують стійкість бізнесу на динамічному ринку. Важливим є поєднання стратегічного аналізу, прогнозування та контролю.

Інформаційне забезпечення є важливим у стратегічному плануванні, так як дозволяє своєчасно отримувати достовірні дані для обґрунтованих рішень. Воно сприяє аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозуванню тенденцій і моделюванню сценаріїв розвитку. Впровадження ІТ-систем (BI, ERP, CRM) підвищує ефективність управління та адаптивність до змін.

Для формування ефективної стратегії необхідна як внутрішня, так і зовнішня інформація. Внутрішня охоплює бухгалтерські дані, ресурси, конкурентні переваги. Зовнішня – ринкову ситуацію, макроекономічні показники, дії конкурентів і технологічні зміни. Доступ до актуальних і точних даних дозволяє підприємству адаптуватися та забезпечувати сталий розвиток.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПРАТ «КИЇВСТАР»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Приватне акціонерне товариство «Київстар» є однією з провідних телекомунікаційних компаній в Україні, що забезпечує мобільний зв'язок та доступ до Інтернету для мільйонів українців. Засноване у 1994 році Ігорем Літовченком, підприємство з моменту свого створення стало важливим гравцем на телекомунікаційному ринку, завоювавши довіру та визнання споживачів завдяки високій якості надаваних послуг.

З початку своєї діяльності, компанія зробила вагомий внесок у розвиток мобільного зв'язку в Україні. У 1997 році «Київстар» реалізував національний проект по впровадженню мобільного зв'язку, що забезпечило покриття всіх регіонів країни. На наступний рік компанія стала першою, що здійснила обмін текстовими повідомленнями між мобільними пристроями. Це стало важливим кроком у розвитку мобільного зв'язку та впровадженні новітніх технологій.

В даний час «Київстар» забезпечує високу якість мобільного зв'язку, зокрема у мережах 3G та 4G, що дозволяє компанії підтримувати стабільне покриття мобільним зв'язком у більш ніж 27 тисячах населених пунктів України, а також на основних автошляхах країни. Це дозволяє компанії задовольняти потреби як міських, так і сільських абонентів, надаючи їм доступ до інтернет-сервісів та мобільного зв'язку.

Одним із важливих досягнень компанії стало отримання сертифіката ISO 9001:2000 у 2002 році, що свідчить про відповідність її діяльності міжнародним стандартам якості. У 2009 році «Київстар» об'єднався з компанією «ВимпелКом», створивши холдингову компанію VEON, яка стала одним з найбільших телекомунікаційних холдингів Європи. Сьогодні «Київстар»

належить до групи VEON і володіє приблизно 73,8% акцій, що дає можливість компанії ефективно працювати на міжнародному ринку.

Місія «Київстар» полягає в тому, щоб покращити якість життя людей через надання високоякісних телекомунікаційних послуг. Це підтверджується численними досягненнями компанії, зокрема, здобуттям премії за «найшвидший мобільний Інтернет» на Всесвітньому конгресі мобільного зв'язку в Барселоні в 2019 році. Цей міжнародний визнання підкреслює високі стандарти компанії та її здатність адаптуватися до потреб користувачів в умовах постійно змінюваного ринку.

«Київстар» зосереджений не лише на наданні основних послуг мобільного зв'язку, але й на розширенні спектру своїх діяльностей. Компанія активно займається будівництвом та ремонтом телекомунікаційної інфраструктури, реалізацією телекомунікаційного обладнання, а також проводить маркетингові та соціологічні дослідження, що дає їй змогу краще розуміти потреби ринку і клієнтів.

Окрім того, компанія підтримує стабільний розвиток, орієнтуючись на інноваційні рішення та вдосконалення технологій. Це дозволяє їй забезпечити безперервність своїх послуг та зберігати високу довіру клієнтів, навіть в умовах економічної та технологічної нестабільності. Важливим аспектом діяльності є надійні базові системи, що здатні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує компанії конкурентоспроможність на телекомунікаційному ринку.

Таким чином, «Київстар» є не лише лідером на українському ринку телекомунікацій, але й важливим гравцем на міжнародній арені. Зосереджуючи свої зусилля на інноваціях, якості обслуговування та розвитку телекомунікаційної інфраструктури, компанія успішно задовольняє потреби своїх клієнтів та продовжує розвиватися в умовах динамічного ринку.

Узагальнена основна інформація про ПрАТ «Київстар» у табл.2.1.1.

Таблиця 2.1.1

## Основна інформація про ПрАТ «Київстар»

Параметр	Інформація
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Скорочена назва	ПрАТ «Київстар»
ЄДРПОУ	21673832
Юридична адреса	Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, буд. 53, 03113
Зареєстрований	Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація, 03.09.1997
КОАТУУ	8039100000 (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ р-н)
Керівник	Комаров Олександр Валерійович
Електронна поштова адреса	<a href="mailto:elina.vauryshchuk@kyivstar.net">elina.vauryshchuk@kyivstar.net</a>

Джерело: складено за [30]

Основні сфери діяльності підприємства ПрАТ «Київстар» згруповано в табл.2.1.2.

Таблиця 2.1.2

## Сфери діяльності підприємства ПрАТ «Київстар»

Сфера діяльності	Опис
Мобільний зв'язок	Надання послуг мобільного зв'язку для фізичних та юридичних осіб
Інтернет-послуги	Ширококутний доступ до інтернету для домогосподарств та бізнесу
Цифрові сервіси	Мобільні додатки, хмарні сервіси, інтернет речей (IoT) тощо
Телебачення	Послуги цифрового телебачення для абонентів
Міжнародні дзвінки та роумінг	Роумінг та міжнародний зв'язок для абонентів під час подорожей
Фінансові послуги	Мобільний банкінг, електронні гаманці, грошові перекази
Корпоративні послуги	Спеціалізовані рішення для бізнесу, включаючи B2B комунікації та IoT
Соціальні проекти	Ініціативи та проекти, спрямовані на підтримку суспільства і довкілля
Технічна підтримка	Підтримка клієнтів, включаючи сервісні центри та онлайн допомогу

Джерело: складено за [30]

ПрАТ «Київстар» має складну організаційну структуру (рис.2.1.1), яка забезпечує ефективне управління та розвиток компанії. Вона включає кілька рівнів управління, починаючи від стратегічного керівництва на рівні правління

компанії до оперативного управління на рівні регіональних відділень. Центральний офіс компанії знаходиться в Києві, а також існують регіональні офіси в найбільших містах України.



Рис 2.1.1. Організаційна структура підприємства ПрАТ «Київстар»

*Джерело:* складено на основі [30]

Стратегічне управління здійснюється правлінням компанії, яке складається з керівників ключових департаментів: фінансового, комерційного, технічного та інших. Оперативне управління здійснюється через регіональні офіси, що дозволяє забезпечити високий рівень сервісу та оперативне реагування на потреби клієнтів у різних регіонах країни.

Аналіз фінансової звітності компанії за 2021-2023 роки дозволяє оцінити її економічну стабільність, ефективність використання ресурсів та тенденції розвитку. Один із основних документів для аналізу фінансової діяльності компанії – це звіт про фінансовий стан (Баланс), який включає інформацію про активи, пасиви та власний капітал підприємства.

Для початку оцінимо динаміку активів товариства (Додаток Д).

У 2022–2024 роках ПрАТ «Київстар» демонструє стабільне зростання активів, що свідчить про активний розвиток компанії. Загальна вартість активів зросла на 64,57% – 40,4 млрд. грн. у 2022 році до 66,4 млрд. грн. у 2024 році. Найбільше зростання спостерігалось в оборотних активах, які за два роки збільшилися на 186,82%, зокрема завдяки приросту грошових коштів на 334,3% та появі значного обсягу поточних фінансових інвестицій у 2023 році. Необоротні активи також зросли на 32,11%, що зумовлено інвестиціями в основні засоби (+36,42%) та нематеріальні активи (+24,95%). Водночас спостерігається зменшення довгострокової дебіторської заборгованості та частини інших необоротних активів. Значне зростання обсягів інвестування та накопичення коштів може свідчити про підготовку до масштабних інвестиційних проєктів або модернізації. Зменшення дебіторської заборгованості за продукцію може вказувати на покращення розрахункової дисципліни клієнтів. Загалом динаміка активів демонструє фінансову стійкість і стратегічну активність компанії.

Динаміка джерел фінансування ПрАТ «Київстар» відображена в Додатку Ж.

У 2022–2024 роках ПрАТ «Київстар» продемонструвало суттєве зростання фінансової стабільності завдяки переорієнтації на власні джерела фінансування. Основним джерелом приросту власного капіталу став нерозподілений прибуток, який зріс більш ніж удвічі, що свідчить про ефективну операційну діяльність та прибутковість компанії. Залишаючись стабільними, статті статутного, резервного й додаткового капіталу формують надійний фундамент для зростання. Компанія свідомо скоротила зовнішні боргові зобов'язання: повністю погашено довгострокові кредити банків, що зменшило фінансові ризики. Помірне зростання інших довгострокових зобов'язань свідчить про збалансовану стратегію боргового навантаження. Поточні зобов'язання, попри незначне скорочення в 2023 році, у 2024 році зросли на третину, що може бути наслідком активізації ділової діяльності. Зростання заборгованості перед бюджетом і

постачальниками може свідчити про збільшення масштабів господарських операцій. Примітним є також приріст доходів майбутніх періодів та авансів, що вказує на зростаючу клієнтську базу й перспективи майбутніх прибутків. Загалом структура джерел фінансування компанії свідчить про поступове зменшення зовнішньої залежності та стратегічне зміцнення фінансової автономії. Така динаміка є ознакою сталого розвитку та довгострокової інвестиційної привабливості компанії.

У 2022–2024 роках ПрАТ «Київстар» продемонструвало стабільне зростання основних фінансових показників (Додаток З). Бачимо, що чистий дохід збільшився на 18,57%, що свідчить про ефективне управління комерційною діяльністю та зростання попиту на послуги компанії. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 22,65%, що може свідчити про подорожчання ресурсів або збільшення витрат на обслуговування інфраструктури. Попри це, валовий прибуток зростав щороку, що підтверджує збереження позитивної рентабельності.

Особливо значним є зростання інших операційних доходів у 2024 році – майже в 6 разів, що може бути результатом диверсифікації джерел прибутку. Адміністративні витрати зросли на 62,36%, що потребує детальнішого аналізу ефективності управлінських процесів. Витрати на збут залишаються відносно стабільними, а інші операційні витрати значно скоротилися, що позитивно впливає на загальну рентабельність.

Фінансовий результат до оподаткування зріс на 19,08%, а чистий прибуток – на 19,07%, що є ознакою загальної фінансової стійкості. Показники фінансових доходів зросли у кілька разів, що свідчить про вдалу інвестиційну політику або ефективне управління вільними коштами. Загалом, «Київстар» демонструє впевнене фінансове зростання навіть в умовах складної економічної ситуації.

Насамкінець відмітимо, що в 2022–2024 роках фінансові індикатори ПрАТ «Київстар» свідчать про суттєве покращення ліквідності підприємства (табл.2.1.3).

Таблиця 2.1.3

Динаміка фінансових індикаторів ПрАТ «Київстар» в 2022–2024 рр., %

Показники	Роки			Абс. приріст (відхилення), +/-	Відн. приріст (відхилення), %
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,83	1,66	1,93	+0,83	+0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,45	1,37	1,70	+0,92	+0,33
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,82	1,64	1,93	+0,82	+0,29
Коефіцієнт автономії	0,54	0,65	0,66	+0,11	+0,01
Рентабельність активів (ROA)	0,24	0,21	0,17	-0,03	-0,04
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,55	0,39	0,30	-0,16	-0,09
Чиста маржа	0,31	0,32	0,31	+0,01	-0,01
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,69	0,94	1,05	+0,25	+0,11
Коефіцієнт заборгованості	0,26	0,19	0,19	-0,07	-

*Джерело:* розраховано автором за [13]

Бачимо, що коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,83 до 1,93, а абсолютної – з 0,45 до 1,70, що вказує на посилення здатності компанії своєчасно погашати поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності також значно покращився, досягнувши у 2024 році 1,93, що перевищує нормативне значення й говорить про добрий рівень фінансової стабільності. Показник автономії зріс із 0,54 до 0,66, що свідчить про зниження залежності від зовнішнього фінансування. Водночас рентабельність активів (ROA) знизилася з 0,24 до 0,17, а рентабельність власного капіталу (ROE) – з 0,55 до 0,30, що може вказувати на зменшення ефективності використання ресурсів. Незважаючи на це, чиста маржа залишилася стабільною, коливаючись у межах 31–32%, що є позитивним показником. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом підвищився до 1,05, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості. Коефіцієнт заборгованості

зменшився з 0,26 до 0,19 і утримується на стабільному рівні, що свідчить про зниження фінансових ризиків.

Отже, аналіз фінансової звітності ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 роки показав, що компанія впродовж аналізованого періоду мала стабільний ріст активів, зокрема нематеріальних активів, що зросли на 24,95% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Вартість основних засобів компанії також збільшилась на 36,42%, що свідчить про активні інвестиції в розвиток інфраструктури. Однак, зниження дебіторської заборгованості за продукцію на 40,23% і зменшення витрат майбутніх періодів вказують на можливі проблеми з ліквідністю або зміни в умовах роботи з клієнтами. Водночас, значне збільшення грошових коштів і їх еквівалентів на 334,3% у 2024 році підкреслює зростання ліквідності компанії та її здатність покривати поточні зобов'язання. Також позитивно відзначається збільшення поточних фінансових інвестицій, що свідчить про зростання активності в управлінні фінансовими ресурсами. В цілому, «Київстар» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, що забезпечує її конкурентоспроможність на ринку та здатність адаптуватися до змін в економічному середовищі.

## **2.2. Система інформаційного забезпечення стратегічного планування ПрАТ «Київстар»**

Система інформаційного забезпечення стратегічного планування в ПрАТ «Київстар» є важливою складовою корпоративної інфраструктури, яка забезпечує ефективне управління на всіх етапах планування та прийняття стратегічних рішень. Її основною метою є створення умов для успішного прогнозування майбутніх тенденцій розвитку компанії, аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також для забезпечення своєчасної та точної інформацією ключових керівників.

Процес стратегічного планування в ПрАТ «Київстар» охоплює розробку довгострокових цілей, формулювання стратегій досягнення цих цілей, а також визначення ресурсів, необхідних для їх реалізації. Для цього використовується комплекс інформаційних систем і технологій, що дозволяє інтегрувати дані з різних підрозділів компанії, включаючи фінанси, маркетинг, операційні процеси, а також зовнішнє середовище, зокрема ринкові тенденції, регуляторні зміни та інші важливі фактори.

Система інформаційного забезпечення стратегічного планування в ПрАТ «Київстар» включає декілька основних компонентів, кожен з яких виконує певну роль у забезпеченні ефективного процесу прийняття рішень (табл.2.2.1).

Таблиця 2.2.1

## Опис компонентів системи інформаційного забезпечення

Компонент	Опис
Бази даних	Система баз даних ПрАТ «Київстар» забезпечує зберігання, обробку та систематизацію даних, що стосуються поточного стану телекомунікаційного ринку, діяльності конкурентів, фінансових показників компанії, споживчих тенденцій та інших критично важливих параметрів. Бази даних є основним джерелом актуальної інформації, що використовується для проведення прогнозних розрахунків та формулювання стратегічних рішень компанії
Інструменти для аналізу та прогнозування	Для стратегічного планування в «Київстар» використовуються аналітичні інструменти, що включають як статистичні методи, так і більш складні математичні моделі прогнозування. Вони дозволяють оцінити можливі сценарії розвитку ринку, конкурентоспроможність компанії, її фінансову стійкість, а також здійснювати точні прогнози по основних напрямках діяльності, таких як розширення мережі, розвиток нових послуг та покращення взаємодії з абонентами
Інтерфейси для взаємодії з користувачем	Для забезпечення зручності та ефективності процесу прийняття рішень, система «Київстар» надає зручні інтерфейси для співробітників різних рівнів, які забезпечують доступ до необхідної інформації в реальному часі. Інтерфейси включають в себе інформаційні панелі, інтерактивні звіти, графіки та інші візуальні елементи, що дозволяють швидко і зрозуміло інтерпретувати складні аналітичні дані та приймати обґрунтовані рішення.

Продовження табл.2.2.1

Засоби для колективного прийняття рішень	Важливим компонентом є інструменти для колективного обговорення та прийняття рішень, що дозволяють стратегічним командам і підрозділам «Київстар» взаємодіяти та обмінюватися даними. Ці функції сприяють інтеграції різних точок зору, що дозволяє отримати більш повну картину ситуації та прийняти комплексні стратегії на основі синергії колективних зусиль
Система моніторингу і звітності	Система моніторингу та звітності «Київстар» дозволяє постійно відслідковувати хід виконання стратегічних планів, проводити порівняння фактичних результатів з запланованими та оперативно коригувати стратегії при необхідності. Це дає змогу адаптувати бізнес-плани відповідно до змін на ринку та забезпечувати своєчасне реагування на нові виклики та можливості

*Джерело:* складено за [30]

Розглянемо ці компоненти системи інформаційного забезпечення більш детально:

#### 1. Бази даних та платформи зберігання даних.

ПрАТ «Київстар» використовує власну Data Platform (Data Warehouse, DWH) – сучасну платформу для консолідації та аналізу даних з різних джерел.

Вона дозволяє:

- збирати дані з різних систем;
- автоматизувати звітність;
- проводити прогнозу аналітику;
- розробляти моделі для прийняття рішень [53] .

Платформа має автоматизовану систему контролю якості даних, що забезпечує їх повноту та достовірність.

Окрім того, платформа обробки великих даних (Big Data) дозволяє збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних з різних джерел, що дає змогу компанії здійснювати глибокий аналіз поведінки абонентів та ефективно управляти ресурсами мережі [54] .

#### 2. Інструменти для аналізу та прогнозування.

«Київстар» активно використовує хмарні сервіси та аналітичні рішення від Microsoft Azure та Amazon Web Services (AWS) [52; 55]. Компанія отримала

спеціалізацію в галузі аналітики на платформі Microsoft Azure, що підтверджує її експертизу в наданні гібридних хмарних послуг та ІТ-рішень у сфері даних та аналітики. [lightreading.comeba.com.ua](http://lightreading.comeba.com.ua)

Партнерство з Microsoft триває з 2019 року, і за цей час «Київстар» побудував експертизу в галузі хмарних технологій, що дозволяє пропонувати рішення на B2B ринку.

### 3. Інтерфейси для взаємодії з користувачем.

Для зручності користувачів «Київстар» розробив мобільний додаток «My Kyivstar», який дозволяє:

- керувати рахунком;
- отримувати нові пропозиції та плани;
- використовувати push-сповіщення для підвищення залученості користувачів [56] .

Відмітимо також, що для комунікації з користувачами «Київстар» використовує платформу OneSignal, що дозволяє створювати динамічні сегменти користувачів та автоматизувати комунікацію [56] .

### 4. Засоби для колективного прийняття рішень.

«Київстар» створює Центр передового досвіду на базі технологій AWS, що дозволяє:

- мігрувати платформу управління даними в хмару AWS;
- отримати статус Select Tier AWS Services Partner;
- розвивати можливості в галузі штучного інтелекту [19].

### 5. Система моніторингу та звітності.

Сьогодні ПрАТ «Київстар» активно використовує інтегровану систему управління підприємством (ERP), що є важливою складовою частиною технологічної інфраструктури компанії. ERP-система забезпечує автоматизацію багатьох операційних процесів, включаючи управління фінансами, бухгалтерію, логістику, управління персоналом, маркетинг та обслуговування клієнтів.

Зокрема, на основі ERP-системи компанія здійснює обробку великих обсягів даних, що дозволяє покращити операційну ефективність та знизити витрати.

Основною платформою для реалізації ERP-системи в «Київстар» є SAP (Systems, Applications, and Products in Data Processing) – одна з провідних світових платформ для автоматизації бізнес-процесів, яка забезпечує високий рівень інтеграції та дозволяє організаціям ефективно управляти своїми ресурсами, фінансами та інформацією. Використання SAP дозволяє «Київстар» автоматизувати численні процеси, від обробки фінансових транзакцій до управління ланцюгами постачання, зменшуючи людський фактор та підвищуючи точність і швидкість операцій.

Особливе значення для «Київстар» має використання CRM-системи для управління відносинами з клієнтами. Ця система дозволяє компанії здійснювати ефективний моніторинг взаємодії з абонентами, що є критично важливим для персоналізованого підходу до надання послуг. З допомогою CRM-системи компанія може точніше визначати потреби клієнтів, пропонувати спеціалізовані пакети послуг і забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів. Це не лише покращує взаємодію з абонентами, але й створює умови для підвищення лояльності і скорочення кількості відмов від послуг.

У доповнення до базових функцій, система ERP в «Київстар» дозволяє відслідковувати хід виконання стратегічних планів, що є необхідним для коригування тактики в умовах швидко змінного ринку. Це досягається завдяки інтегрованим модулям, що дозволяють постійно порівнювати фактичні результати з запланованими, визначати відхилення і оперативно коригувати стратегії для забезпечення кращих результатів. Таким чином, ERP-система допомагає «Київстар» адаптувати бізнес-плани відповідно до змін на ринку і забезпечувати своєчасне реагування на нові виклики та можливості.

Зокрема, система ERP дозволяє:

– відслідковувати хід виконання стратегічних планів;

- проводити порівняння фактичних результатів з запланованими;
- оперативно коригувати стратегії при необхідності [30].

Це дає змогу адаптувати бізнес-плани відповідно до змін на ринку та забезпечувати своєчасне реагування на нові виклики та можливості.

В рамках даного дослідження варто зазначити, що стратегічне планування в ПрАТ «Київстар» відбувається через поетапну роботу з інформацією, що включає декілька основних етапів (табл.2.2.2).

Таблиця 2.2.2

#### Етапи стратегічного планування та інформаційні засоби

Етап стратегічного планування	Інформаційний засіб	Опис використання
Аналіз ситуації	Бази даних, аналітичні платформи	Збір та обробка інформації про поточний стан ринку, конкурентів, тенденції розвитку та поведінку споживачів. Використовуються платформи для аналізу даних, що дозволяють вивчати фактори, які впливають на діяльність компанії та її позицію на ринку
Формування стратегії	Програмне забезпечення для SWOT-аналізу	Проведення SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін компанії, можливостей та загроз на ринку телекомунікацій. Використовуються інструменти для структурованої оцінки та формулювання стратегії розвитку на основі внутрішнього та зовнішнього аналізу
Прогнозування розвитку ринку	Аналітичні інструменти для прогнозування	Використовуються спеціалізовані аналітичні інструменти для прогнозування тенденцій розвитку ринку телекомунікацій. Це включає в себе моделювання ринкових змін, оцінку попиту на нові послуги, а також передбачення фінансових результатів і витрат на інфраструктуру
Оцінка ефективності стратегії	Платформи для бізнес-аналітики	Використання платформ для бізнес-аналітики для оцінки ефективності реалізації стратегічних планів, порівняння фактичних результатів з запланованими показниками. Ці інструменти дозволяють аналізувати фінансові показники, задоволеність клієнтів та інші важливі KPI для коригування стратегії в реальному часі

Джерело: складено за [30]

Отже, система інформаційного забезпечення стратегічного планування в ПрАТ «Київстар» є важливим інструментом, що дозволяє ефективно використовувати дані для прийняття стратегічних рішень. Вона забезпечує

інтеграцію внутрішніх і зовнішніх даних, що дозволяє прогнозувати зміни на ринку та своєчасно реагувати на виклики конкурентного середовища. Інтеграція сучасних інформаційних технологій у процес стратегічного планування сприяє не тільки досягненню стратегічних цілей, а й забезпечує постійну адаптацію компанії до змін у зовнішньому середовищі.

### 2.3. Оцінка ефективності існуючої системи інформаційного забезпечення

Для оцінки ефективності існуючої системи інформаційного забезпечення в ПрАТ «Київстар» було визначено декілька ключових факторів (рис.2.3.1).



Рис 2.3.1. Ключові фактори оцінки системи інформаційного забезпечення в ПрАТ «Київстар»

*Джерело:* складено на основі [15; 20; 32; 36; 42; 47; 48;]

Розглянемо ці фактори більш детально:

1. Продуктивність системи є важливим аспектом для будь-якої компанії, що обробляє великий обсяг інформації в реальному часі. У випадку ПрАТ «Київстар», швидкість обробки даних напряму впливає на якість надання послуг клієнтам, оскільки компанія надає високошвидкісні мобільні послуги.

За даними офіційного сайту «Київстар», платформа DWH, яку використовує компанія, дозволяє аналізувати інформацію з різних джерел, автоматизувати звітність, здійснювати прогнозу аналітику та розробляти моделі. Ця платформа підтримує інтеграцію з різними джерелами даних, такими як Excel, ERP, Dynamics, Terrasoft CRM, Google BigQuery, SAP HANA, YouTube, Google Ads, Facebook Ads, месенджери, боти та інші дані з Інтернету. Використання таких технологій дозволяє «Київстар» ефективно обробляти великий обсяг даних і забезпечувати високий рівень автоматизації процесів [53]

Однак, з огляду на інтенсивний ріст клієнтської бази та збільшення обсягів транзакцій, існує необхідність у подальшій оптимізації процесів. Компанія активно впроваджує рішення на базі штучного інтелекту та хмарних технологій, що дозволяє ефективно обробляти великі обсяги даних і забезпечувати високу швидкість обробки інформації [52] .

Зазначимо, що «Київстар» здійснює постійну оптимізацію своїх інформаційних систем, впроваджуючи сучасні технології для забезпечення високої продуктивності та ефективної обробки даних

Таким чином, аналіз продуктивності існуючої інформаційної системи показує, що вона здатна забезпечити необхідну швидкість обробки даних, однак в умовах інтенсивного росту клієнтської бази та збільшення обсягів транзакцій є необхідність у подальшій оптимізації процесів.

2. Безпека даних та надійність системи є одними з головних пріоритетів для компанії. ПрАТ «Київстар» використовує сучасні технології захисту даних, що дозволяє запобігати несанкціонованому доступу та захищати особисту інформацію клієнтів. Відсутність серйозних інцидентів безпеки свідчить про належний рівень надійності системи, але в умовах постійних кіберзагроз важливо здійснювати регулярне оновлення засобів захисту та моніторинг безпеки.

Відмітимо, що компанія впроваджує багаторівневий підхід до кібербезпеки, використовуючи рішення від провідних постачальників, таких як Fortinet. Це включає антивірусний захист, інтелектуальне виявлення загроз (IDS), моніторинг мережевого трафіку, фільтрацію вебконтенту, управління ідентифікацією та автентифікацією, а також запобігання вторгненням (IPS) [32].

Для захисту електронної пошти використовуються інструменти, які фільтрують небажані або небезпечні листи, виявляють фішингові атаки, блокують віруси та шкідливе програмне забезпечення, а також захищають передані дані [36]. Також компанія застосовує рішення для захисту від DDoS-атак, що забезпечує автоматичний моніторинг та реагування на загрози без втручання оператора [15].

У вересні 2023 року «Київстар» успішно пройшов аудит за сертифікацією ISO/IEC 27001:2013, підтвердивши надійність систем управління інформаційною безпекою компанії. Це є офіційним підтвердженням того, що організація відповідає міжнародним стандартам у забезпеченні захисту та безпеки своєї інформації [20].

Враховуючи постійно зростаючі кіберзагрози, «Київстар» регулярно оновлює свої засоби захисту та проводить моніторинг безпеки. Компанія активно впроваджує новітні технології та рішення для забезпечення високого рівня безпеки даних та надійності своїх інформаційних систем.

Таким чином, «Київстар» демонструє високий рівень відповідальності у забезпеченні безпеки даних та надійності своїх систем, що є важливим аспектом для підтримки довіри клієнтів та партнерів.

3. Зручність і інтуїтивно зрозумілий інтерфейс є важливими критеріями для оцінки ефективності системи інформаційного забезпечення. Враховуючи, що ПрАТ «Київстар» працює з великою кількістю внутрішніх і зовнішніх користувачів, система повинна бути легкою у використанні для різних категорій співробітників. Незважаючи на наявність великих і складних модулів, система

демонструє високу зручність для операційного персоналу та співробітників, що працюють з клієнтами.

Компанія використовує CRM-систему Microsoft Dynamics 365, яка відома своєю зручністю та ергономічністю. Ця платформа дозволяє автоматизувати процеси продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів, що значно спрощує взаємодію співробітників із системою. Інтерфейс Dynamics 365 є адаптивним та налаштовуваним, що дозволяє персоналізувати робоче середовище відповідно до потреб користувачів. Також система підтримує інтеграцію з різними каналами комунікації, такими як телефонія, електронна пошта та соціальні мережі, що забезпечує єдину платформу для взаємодії з клієнтами [42].

Інтеграція CRM-системи з мобільними телефонами дозволяє співробітникам не витрачати час на однотипну роботу, а більше часу приділяти клієнтам. Використання інтеграції мінімізує помилки в роботі, структурує дані, покращує ефективність та якість даних, сприяє зростанню продажів.

Таким чином, «Київстар» забезпечує високий рівень зручності та інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу своїх інформаційних систем, що сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників та покращенню якості обслуговування клієнтів.

4. Масштабованість є важливим аспектом для забезпечення зростання компанії, оскільки з розвитком бізнесу зростають й вимоги до інформаційної системи. Існуюча система інформаційного забезпечення в ПрАТ «Київстар» здатна масштабуватися відповідно до зростання кількості користувачів і послуг, що надаються, проте в умовах швидкої цифровізації та розширення спектру послуг є потреба в розширенні її можливостей для інтеграції з новими технологіями.

5. Інтеграція інформаційної системи з іншими зовнішніми та внутрішніми платформами є критичним фактором для забезпечення цілісності даних і ефективності прийняття управлінських рішень. В системі «Київстар» успішно

інтегровані платформи для обробки клієнтських запитів, фінансові системи та модулі управління постачанням, що дозволяє зберігати єдину базу даних та забезпечувати точність обробки інформації.

В рамках даного дослідження зазначимо, що ефективність інформаційної системи ПрАТ «Київстар» можна оцінити за трьома основними критеріями (табл.2.3.1).

Таблиця 2.3.1

## Критерії оцінки ефективності інформаційної системи ПрАТ «Київстар»

Критерій	Характеристика
1. Інноваційність та адаптивність	Впровадження сучасних технологій, таких як Big Data, хмарні рішення та Інтернет речей (IoT), свідчить про здатність компанії оперативно адаптуватися до змінюваного технологічного середовища. Це дозволяє «Київстар» ефективно обробляти великі обсяги даних, прогнозувати потреби клієнтів та оптимізувати використання ресурсів мережі. Програмне забезпечення на базі хмарних технологій забезпечує гнучкість та масштабованість IT-інфраструктури, що є важливим аспектом у підтримці конкурентоспроможності компанії на ринку
2. Безпека та захист даних	Компанія приділяє особливу увагу кібербезпеці, впроваджуючи системи, що відповідають вимогам нормативних документів, таких як НД ТЗІ (нормативно-правові документи щодо технічного захисту інформації). Високий рівень кіберзахисту дозволяє забезпечити безпеку персональних даних абонентів, а також мінімізувати ризики втручання в мережу та інформаційні потоки. Також впровадження комплексних заходів захисту дає змогу компанії зберігати довіру клієнтів і партнерів, що є критично важливим в умовах сучасної цифрової трансформації
3. Ефективність операційної діяльності	Одним із ключових досягнень «Київстар» є автоматизація ряду операційних процесів, зокрема аналізу великих даних, звітності, моніторингу мережі та управління ресурсами. Ці системи дозволяють знизити операційні витрати, скоротити час на виконання рутинних завдань та підвищити ефективність внутрішніх процесів. Інструменти для аналізу даних сприяють оперативному прийняттю рішень і забезпечують більш точне прогнозування попиту на послуги, що допомагає компанії ефективніше реагувати на зміни в ринкових умовах

*Джерело:* складено за [21]

Загалом, впровадження інноваційних рішень, дотримання стандартів кібербезпеки та автоматизація процесів роблять інформаційну систему

«Київстар» високоефективною, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів і бути конкурентоспроможною на телекомунікаційному ринку.

Отже, існуюча система інформаційного забезпечення ПрАТ «Київстар» демонструє високу ефективність завдяки використанню сучасних технологій, таких як Big Data, хмарні рішення та інтелектуальні системи захисту даних. Платформа дозволяє ефективно обробляти великі обсяги інформації, забезпечувати безпеку даних клієнтів та інтегрувати різні внутрішні та зовнішні системи для підвищення точності прийняття управлінських рішень. Однак з урахуванням інтенсивного росту клієнтської бази та розвитку технологій є потреба в подальшій оптимізації та масштабуванні інфраструктури. Загалом, система здатна підтримувати високу продуктивність і безпеку, що є ключовими факторами для конкурентоспроможності компанії.

## **Висновки до розділу 2**

Таким чином, провівши аналіз інформаційного забезпечення стратегічного планування в ПрАТ «Київстар», можемо зробити наступні висновки:

Аналіз фінансової звітності ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 роки показав, що компанія впродовж аналізованого періоду мала стабільний ріст активів, зокрема нематеріальних активів, що зросли на 24,95% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Вартість основних засобів компанії також збільшилась на 36,42%, що свідчить про активні інвестиції в розвиток інфраструктури. Однак, зниження дебіторської заборгованості за продукцію на 40,23% і зменшення витрат майбутніх періодів вказують на можливі проблеми з ліквідністю або зміни в умовах роботи з клієнтами. Водночас, значне збільшення грошових коштів і їх еквівалентів на 334,3% у 2024 році підкреслює зростання ліквідності компанії та її здатність покривати поточні зобов'язання. Також позитивно відзначається

збільшення поточних фінансових інвестицій, що свідчить про зростання активності в управлінні фінансовими ресурсами.

Інформаційна система «Київстар» дозволяє інтегрувати внутрішні та зовнішні дані, що є основою для стратегічного аналізу, прогнозування та адаптації до змін ринку. Впровадження сучасних ІТ-рішень сприяє досягненню стратегічних цілей та оперативному реагуванню на виклики конкурентного середовища.

Система демонструє високу ефективність завдяки використанню Big Data, хмарних технологій та інтелектуальних систем захисту. Вона забезпечує обробку великих обсягів даних, інтеграцію різних джерел і безпеку інформації. Однак із зростанням клієнтської бази та розвитком технологій постає потреба в подальшій оптимізації та масштабуванні ІТ-інфраструктури. Загалом система відповідає сучасним вимогам і підтримує конкурентоспроможність компанії..

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ «КИЇВСТАР»

Інформаційне забезпечення є ключовим елементом для ефективної розробки та впровадження стратегії компанії, зокрема в умовах високої конкуренції на телекомунікаційному ринку. ПрАТ «Київстар», як один із лідерів на українському ринку мобільних послуг, активно впроваджує сучасні технології для забезпечення своїх стратегічних цілей.

Проте з огляду на швидкий розвиток технологій та зміни в потребах ринку, існують напрямки (рис.3.1), що потребують подальшого вдосконалення для покращення ефективності інформаційного забезпечення стратегії компанії.

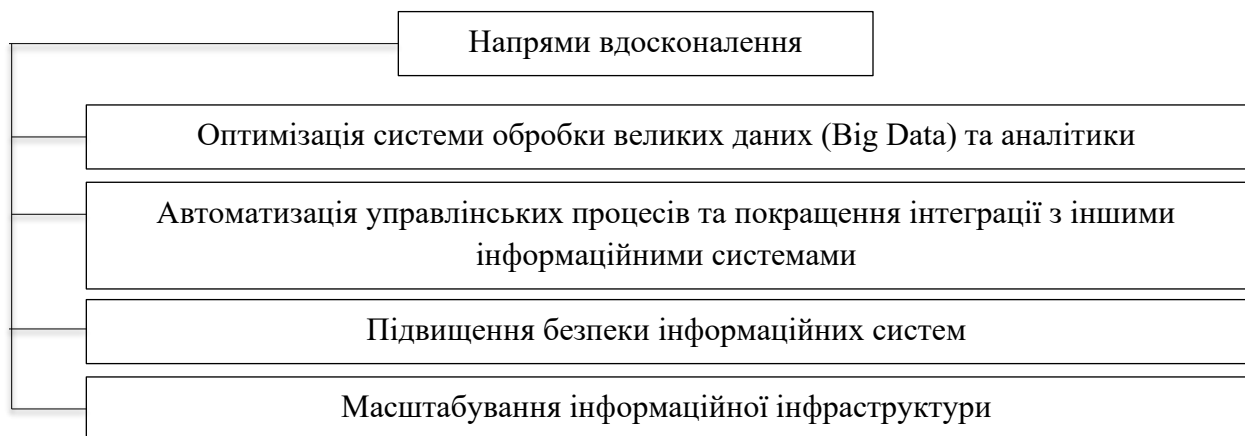


Рис.3.1.1. Напрями вдосконалення інформаційного забезпечення розробки стратегії ПрАТ «Київстар»

*Джерело:* складено автором самостійно

Розглянемо їх більш детально:

1. Оптимізація системи обробки великих даних (Big Data) та аналітики.

Оскільки «Київстар» обробляє великі обсяги даних, важливо не лише підтримувати високий рівень швидкості обробки, але й удосконалювати методи аналізу. Вдосконалення аналітичних інструментів, зокрема з використанням

штучного інтелекту та машинного навчання, дозволить покращити прогнозування поведінки клієнтів, оптимізувати тарифи та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Автоматизація, що забезпечується технологією ШІ, дає змогу компаніям приймати більш обґрунтовані рішення та забезпечувати кращі фінансові результати. Програмне забезпечення на основі ШІ може швидко та правильно обробляти та аналізувати величезні масиви даних, виявляючи закономірності, тенденції та кореляції, які людям важко встановити [50, с. 893–894].

Одним з основних інструментів ШІ є машинне навчання (МН), що вивчає побудову алгоритмів здатних навчатися та виконувати завдання самостійно, з мінімальним втручанням людини. Ці інструменти можуть виявити приховані зв'язки, тенденції та шаблони в даних, що можна використати для виявлення загроз та можливостей [57, с. 1150].

Результати досліджень свідчать, що прогнозні моделі на основі ШІ та МН можуть передбачати тенденції та сценарії розвитку ринку. Використовуючи цю здатність, підприємства можуть адаптувати свої бізнес-стратегії, обробляти дані у режимі реального часу, передбачаючи динаміку ринку, уподобання споживачів та коливання попиту. Автоматизація на основі ШІ оптимізує рутинні операції, вивільняючи персонал для стратегічних завдань [50, с. 894].

Прогнозування на основі ШІ та МН може суттєво впливати на результати діяльності ПрАТ «Київстар», зокрема на передбачення обсягів продажів, що є важливим фактором для планування на підприємстві. Ці технології аналізують дані з різних джерел, формуючи тижневі, місячні та квартальні прогнози продажів товарів чи послуг з точністю понад 90% [51, с. 116020]

2. Автоматизація управлінських процесів та покращення інтеграції з іншими інформаційними системами.

На сьогоднішній день існує широкий вибір програмних рішень, які дозволяють автоматизувати ключові бізнес-процеси та підвищити ефективність

управління підприємством. У цьому контексті особливої уваги заслуговують провідні постачальники ERP-систем.

ERP-системи – це не просто інструменти автоматизації, а цілісні інтегровані платформи, що об'єднують усі ключові бізнес-процеси підприємства в єдиному інформаційному середовищі. Вони забезпечують централізований доступ до актуальної та достовірної інформації про фінанси, виробництво, закупівлі, логістику, персонал та інші сфери діяльності. Завдяки ERP-рішенням можлива ефективна взаємодія між різними підрозділами компанії, оперативний обмін даними та контроль на всіх рівнях управління. При цьому система надає доступ до інформації відповідно до ролей і повноважень користувачів, що сприяє захисту даних і підвищенню дисципліни в управлінні.

Такий підхід сприяє покращенню обслуговування клієнтів і підвищенню загальної продуктивності працівників.

Ринок ERP-систем є досить конкурентним, проте особливо вирізняються такі гравці, як Oracle, SAP і Microsoft, які посідають провідні позиції завдяки своїм технологічним можливостям і надійності. Для вирішення специфічних задач і досягнення певних цілей програмні рішення поділяються на окремі класи відповідно до функціонального призначення та вимог бізнесу.

Доцільно більш детально розглянути, як саме ці рішення сприяють оптимізації процесів і реалізації стратегій підприємств, на прикладі світових лідерів:

- BAS (Business Automation Software, Україна);
- Microsoft Dynamics 365;
- Oracle (Oracle Cloud ERP);
- SAP (SAP S/4HANA).

Всі ці компанії активно створюють універсальне програмне забезпечення, яке може ефективно застосовуватись для управління сучасними організаціями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.1

Програмне забезпечення провідних постачальників ERP-систем для управління підприємством

Виробник	Клас програмного забезпечення	Призначення та функції / дії, які виконуються в рамках системи
BAS, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics 365	Corporate Performance Management (EPM) – управління бізнес-ефективністю	Фінансове планування і прогнозування; стратегічне планування; фінансова та управлінська звітність; формування консолідованої фінансової звітності
BAS, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics 365	Enterprise Content Management (ECM) – електронний документообіг	Зберігання документів, записів, баз знань, журналів аудиту та подій; управління ними
BAS, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics 365	Enterprise Resource Planning (ERP) – планування ресурсів підприємства	Бухгалтерський облік, контролінг, управління бюджетом, нарахування заробітної плати, кадровий облік, облік робочого часу тощо
BAS, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics 365	Customer Relationship Management (CRM) – управління взаємовідносинами з клієнтами	Збір, зберігання й аналіз даних про клієнтів, постачальників, партнерів; інтеграція з соцмережами, вебсайтами, поштою
SAP, Oracle, Microsoft Dynamics 365	Supply Chain Management (SCM) – управління ланцюгами постачання	Планування, закупівля, виробництво, транспортування, зберігання, доставка, повернення; співпраця з постачальниками і споживачами
SAP, Oracle, Microsoft Dynamics 365	Product Lifecycle Management (PLM) – управління життєвим циклом продукту	Управління даними про продукт, життєвим циклом обладнання; управління якістю, проектами, дотримання вимог безпеки та екології
SAP, Oracle, Microsoft Dynamics 365	Supplier Relationship Management (SRM) – управління відносинами з постачальниками	Заявки на закупівлі, сплата постачальникам, облік витрат, повернення товарів, інтеграція з електронними торгівельними системами
SAP, Oracle, Microsoft Dynamics 365	Business Intelligence (BI) – бізнес-аналітика	Збір, очищення, консолідація та візуалізація даних; моделювання сценаріїв, підтримка прийняття рішень, прогнозування результатів

Джерело: [46; 59; 60; 63]

Для забезпечення високої ефективності стратегії важливо, щоб усі системи компанії були тісно інтегровані між собою. Впровадження єдиної платформи для управління усіма даними компанії дозволить знизити ймовірність помилок при

передачі інформації та покращити ефективність прийняття управлінських рішень. Інтеграція різних платформ (CRM-систем, фінансових і логістичних систем) також сприятиме підвищенню зручності взаємодії співробітників з інформаційними ресурсами компанії.

### 3. Підвищення безпеки інформаційних систем.

Враховуючи зростаючі кіберзагрози, важливим напрямком є посилення заходів кібербезпеки. ПрАТ «Київстар» вже має значний рівень захисту даних, однак, для підтримки довіри клієнтів і партнерів, необхідно постійно оновлювати засоби захисту інформації

Впровадження більш сучасних технологій захисту, дозволить знизити ризики витоку конфіденційної інформації та підвищити загальний рівень безпеки системи. Основними з них можуть бути:

- програмне забезпечення для захисту від вірусів та шкідливих програм;
- захист від витоку даних (DLP);
- система виявлення вторгнень (IDS) та запобігання вторгненням (IPS);
- брандмауери;
- віртуальні приватні мережі (VPN);
- сегментація мережі;
- інструменти видалення даних тощо [43].

Отже, одним з головних завдань ПрАТ «Київстар» в цифровому середовищі є захист та безпека інформації. Для запобігання кібератак, уникнення витоку чи втрати даних, руйнівного впливу різного виду загроз, несанкціонованому доступу хакерів, вірусів, шкідливих програм тощо, необхідним є побудова ефективної та дієвої системи захисту з використанням потужних методів кібербезпеки.

### 4. Масштабування інформаційної інфраструктури.

З огляду на постійний ріст клієнтської бази та збільшення обсягів транзакцій, важливо забезпечити масштабованість інформаційних систем

«Київстар». Інвестування в хмарні технології, що дозволяють динамічно масштабувати ресурси відповідно до змін у попиті, стане важливим кроком для забезпечення стабільної роботи компанії в умовах стрімкого розвитку бізнесу. Це дозволить уникнути витрат на перевантаження серверних потужностей та забезпечити ефективну роботу інформаційної системи в умовах високої навантаженості.

Зазначимо, що хмарні технології – зручне середовище для зберігання та обробки інформації, яке об'єднує в собі апаратні засоби, ліцензійне програмне забезпечення, канали зв'язку, а також технічну підтримку користувачів [47].

Основні переваги впровадження хмарних технологій для організації включають зниження витрат на ІТ-інфраструктуру, підвищення продуктивності, покращення оперативності прийняття рішень та забезпечення більшої гнучкості у управлінні ресурсами. Водночас, існують ризики, пов'язані з безпекою та сумісністю хмарних рішень з існуючими системами, які потребують ретельного аналізу та управління.

Проектування та впровадження інформаційної інфраструктури з використанням хмарних технологій зазвичай включає кілька етапів, які спрямовані на максимальне використання можливостей цих технологій:

а) дослідження сучасних хмарних сервісів (аналіз можливостей, які пропонуються різними вендорами, включаючи вітчизняних та зарубіжних, є початковим етапом). Це дозволяє оцінити доступні рішення та визначити найбільш підходящі для конкретних потреб;

б) аналіз існуючої інформаційної інфраструктури (оцінка наявних систем і ресурсів і визначення того, які з них можна ефективно мігрувати на хмарні платформи);

в) розробка рішень для реалізації завдань. Після аналізу потреб і можливостей формується стратегія використання хмарних технологій та розробляються конкретні плани дій;

г) монтаж апаратного та програмного забезпечення. На цьому етапі проводиться закупівля, розгортання та налаштування необхідного обладнання та програмного забезпечення для роботи з хмарними сервісами;

д) інтеграція хмарних сервісів (організація взаємодії між хмарними сервісами та існуючими системами для оптимального використання ресурсів та даних);

ж) адаптація до потреб (налагодження та оптимізація хмарних сервісів під конкретні потреби організації або навчального процесу);

з) сервісне обслуговування та супровід. Після впровадження здійснюється постійна підтримка, моніторинг та вдосконалення інформаційної інфраструктури для забезпечення її без-перервної та ефективної роботи [62].

Отже, напрями вдосконалення інформаційного забезпечення розробки стратегії ПрАТ «Київстар» відображають прагнення компанії адаптуватися до викликів цифрової трансформації та високої конкуренції на телекомунікаційному ринку. Оптимізація обробки великих даних і впровадження штучного інтелекту сприятимуть підвищенню точності аналітики та персоналізації послуг. Інтеграція інформаційних систем забезпечить цілісність даних і ефективність управлінських рішень. Посилення кібербезпеки дозволить зберегти довіру клієнтів і захистити критично важливу інформацію. Масштабування інфраструктури та використання хмарних рішень допоможе підтримувати стабільність роботи в умовах зростання навантаження. Автоматизація процесів скоротить час на виконання рутинних завдань і зменшить операційні витрати. Сукупність цих заходів дозволить компанії зберігати лідерські позиції та забезпечувати високий рівень стратегічної гнучкості.

### **Висновки до розділу 3**

Обґрунтувавши напрями вдосконалення інформаційного забезпечення розробки стратегії ПрАТ «Київстар», ми дійшли висновку, що запропоновані нами напрями відображають прагнення компанії ефективно реагувати на виклики цифрової трансформації та зростаючу конкуренцію на телекомунікаційному ринку. Поліпшення процесів обробки великих даних і впровадження інструментів штучного інтелекту сприятимуть точнішому аналізу та персоналізованому підходу до обслуговування клієнтів. Інтеграція різних інформаційних систем дозволить забезпечити цілісність даних і підвищити якість управлінських рішень. Посилення заходів кібербезпеки зміцнить довіру користувачів і захистить ключові інформаційні активи. Розширення ІТ-інфраструктури та активне впровадження хмарних технологій забезпечать надійність роботи при зростаючому навантаженні. Автоматизація рутинних процесів дозволить зменшити витрати та прискорити операційні цикли. У комплексі ці кроки забезпечать стратегічну гнучкість компанії та збереження її провідних позицій на ринку.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, дослідивши особливості інформаційного забезпечення стратегічного планування компанії «Київстар», визначивши його роль у процесі розробки стратегії підприємства, ми дійшли наступних висновків:

Розглянувши поняття, сутність та види стратегій підприємства, ми з'ясували, що стратегія підприємства є фундаментальним інструментом управління, що визначає довгострокові цілі, напрями розвитку та механізми адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання ресурсів та досягнення конкурентних переваг. Залежно від особливостей діяльності, підприємства можуть використовувати різні види стратегій, такі як конкурентна, зростання, диверсифікації, функціональна тощо. Гнучкість та адаптивність стратегій відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості бізнесу в умовах динамічного ринку. Важливим є також поєднання стратегічного аналізу, прогнозування та контролю, що сприяє успішному розвитку підприємства. Таким чином, стратегічне управління є невід'ємною складовою ефективного функціонування та довгострокового процвітання компанії.

Дослідивши роль інформаційного забезпечення в процесі розробки стратегії, ми зрозуміли, що інформаційне забезпечення є важливим елементом у процесі розробки стратегії підприємства, оскільки дозволяє своєчасно отримувати актуальні дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно допомагає здійснювати глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозувати майбутні тенденції та моделювати сценарії розвитку. Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як BI, ERP та CRM, дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечити гнучкість у реакції на зміни.

Проаналізувавши основні види інформації, необхідні для розробки стратегії підприємства, можемо сказати, що основні види інформації, необхідні для розробки стратегії підприємства, включають як внутрішню, так і зовнішню. Внутрішня інформація охоплює бухгалтерські дані, операційну інформацію, ресурси людського потенціалу та конкурентні переваги, що дозволяє підприємству оцінити свою поточну ситуацію та приймати обґрунтовані рішення. Зовнішня інформація про ринок, макроекономічні фактори, конкурентів та технологічні інновації допомагає адаптувати стратегію підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Врахування цих аспектів дає змогу сформулювати ефективну стратегію, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії. Тому, для успішної розробки стратегії, підприємства повинні мати доступ до точних і своєчасних даних про всі ці фактори.

Аналіз фінансової звітності ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 роки показав, що компанія впродовж аналізованого періоду мала стабільний ріст активів, зокрема нематеріальних активів, що зросли на 24,95% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Вартість основних засобів компанії також збільшилась на 36,42%, що свідчить про активні інвестиції в розвиток інфраструктури. Однак, зниження дебіторської заборгованості за продукцію на 40,23% і зменшення витрат майбутніх періодів вказують на можливі проблеми з ліквідністю або зміни в умовах роботи з клієнтами. Водночас, значне збільшення грошових коштів і їх еквівалентів на 334,3% у 2024 році підкреслює зростання ліквідності компанії та її здатність покривати поточні зобов'язання. Також позитивно відзначається збільшення поточних фінансових інвестицій, що свідчить про зростання активності в управлінні фінансовими ресурсами.

Оцінивши систему інформаційного забезпечення стратегічного планування компанії, можемо зробити висновок, що система інформаційного забезпечення стратегічного планування в ПрАТ «Київстар» є важливим інструментом, що дозволяє ефективно використовувати дані для прийняття стратегічних рішень.

Вона забезпечує інтеграцію внутрішніх і зовнішніх даних, що дозволяє прогнозувати зміни на ринку та своєчасно реагувати на виклики конкурентного середовища. Інтеграція сучасних інформаційних технологій у процес стратегічного планування сприяє не тільки досягненню стратегічних цілей, а й забезпечує постійну адаптацію компанії до змін у зовнішньому середовищі.

Оцінивши ефективність існуючої системи інформаційного забезпечення ПрАТ «Київстар», ми дійшли висновку, що існуюча система інформаційного забезпечення ПрАТ «Київстар» демонструє високу ефективність завдяки використанню сучасних технологій, таких як Big Data, хмарні рішення та інтелектуальні системи захисту даних. Платформа дозволяє ефективно обробляти великі обсяги інформації, забезпечувати безпеку даних клієнтів та інтегрувати різні внутрішні та зовнішні системи для підвищення точності прийняття управлінських рішень. Однак з урахуванням інтенсивного росту клієнтської бази та розвитку технологій є потреба в подальшій оптимізації та масштабуванні інфраструктури. Загалом, система здатна підтримувати високу продуктивність і безпеку, що є ключовими факторами для конкурентоспроможності компанії.

Вдосконалення інформаційного забезпечення є важливим чинником для підтримки стратегічної конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар». Покращення продуктивності, безпеки, інтеграції та масштабованості інформаційних систем дозволить компанії ефективно реагувати на виклики цифрової трансформації та зміни в ринковому середовищі, зберігаючи лідерські позиції на українському телекомунікаційному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69>
2. Баланович А.М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дисертаційне дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків, 2018. 343 с.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 400 с.
4. Власенко Т.А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf)
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
6. Гришко О. П. Теоретичні засади інформаційного забезпечення регулювання ринку праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 19. Ч.1. С. 88–92. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24194>
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346-352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
8. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 22. С. 46-49. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf>

9. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2(82). С. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>
10. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
11. Долгальова О. В., Пугач М. В. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. ГЕВ. Тернопіль: ТНТУ, 2024. Том 89. № 4. С. 120–129. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46460>
12. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. №19. 2018. С. 185-189. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/33.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/33.pdf)
13. Звітність ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр. URL: [https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2022)
14. Згуровський М.З., Коваленко І.І., Михайленко В.М. Вступ до комп'ютерних інформаційних технологій: Навч. Посібник. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 256 с.
15. Зюков С., Восков С., Вавулін П. Кібербезпека понад усе: досвід, поради, дієві інструменти. *KyivStar Business HUB*. 2021. URL: <https://hub.kyivstar.ua/events/kiberbezpeka-ponad-use-dosvid-porady-diyevi-instrumenty>
16. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М., Чечетова-Терашвілі Т. М. Стратегія підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2019. 560 с.
17. Кірейцева Г.В. Екологічна інформація в бухгалтерському обліку підприємства. *Вісн. ЖДТУ*. 2011. № 3(57). С. 65–69. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4535/1/65.pdf>

18. Кісіль М.І., Саловська Л.В. Регулювання доходів сільського населення: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 222 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12031>
19. Київстар на LinkedIn. URL: [https://www.linkedin.com/posts/kyivstar\\_we-are-proud-to-share-the-news-that-kyivstar-activity-7254404247012696064-xibF](https://www.linkedin.com/posts/kyivstar_we-are-proud-to-share-the-news-that-kyivstar-activity-7254404247012696064-xibF)
20. Київстар пройшов аудит за сертифікацією ISO/IEC 27001 у напрямку кібербезпеки. 2023. URL: <https://kyivstar.ua/news/id050920231120>
21. Кононенко Л., Юрченко О. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2023. №185. С. 66–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-12>
22. Кононенко Л., Юрченко О., Гай О. Теорія бухгалтерського обліку в умовах становлення глобальної економіки та інформатизації суспільства. *Економічний простір*. 2021. № (170). с. 83–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-14>
23. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-Аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
24. Краус К.М., Краус Н.М., Осецький В.Л. Суспільство 5.0 на базі розвитку інноваційного університету та цифрового підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/504/482>
25. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
26. Лохман Н.В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». ДонНУЕТ, Кривий Ріг, 2016. 114 с. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1433/1/Lokhman\\_KL\\_2016\\_11.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1433/1/Lokhman_KL_2016_11.pdf)

27. Лучик Г.М. Сутність інформації у системі прийняття управлінських рішень. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(4). С. 185–195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_2%284%29\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2%284%29_25)
28. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1_1_81)
29. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
30. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua>
31. Пономаренко В.С., Журавльова І.В., Туманов В.В. Основи захисту інформації: навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. 176 с.
32. Рішення для кібербезпеки вашого бізнесу. URL: <https://kyivstar.ua/business/products/cybersecurity>
33. Селезньова Г. О. Стратегія підприємства : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2017. 240 с.
34. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.
35. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
36. Сухорукова Г. Захист корпоративної пошти: практичні рішення для бізнесу у 2025 році. *KyivStar Business HUB*. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/zahist-korporativnoyi-poshti-praktichni-rishennya-dlya-biznesu-u-2025-roczii>
37. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

38. Трояновська О.Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»). Харків: ХНАМГ, 2021. 89 с.
39. Харченко В.А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.domntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/СТРАТЕГІЧНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf>
40. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>
41. Худавердієва В., Мерчанський В., Чуйко Н., Воронкова А. Стратегія економічної адаптації туристично-рекреаційної сфери України до міжнародного туристичного ринку. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. № 6(2). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.02.02>
42. Штанько Я. Добірка CRM-систем для оптимізації бізнесу. *KyivStar Business HUB*. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/dobirka-crm-system-dlya-optimizacziyi-biznesu>
43. Ясінська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118>
44. Ansoff H. I. *Strategic Management*. Wiley, 1979. 236 p.
45. Baruch L. *The end of accounting and the path forward for investors and managers*. Baruch. Lev, Feng Gu. New Jersey. USA : John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2016. P. 260.
46. Business Automation Software (BAS). URL: <https://www.bas-soft.eu/>
47. Buyya R., Broberg J., Goscinski A. *Cloudcomputing. Principles and Paradigms*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2011. Pp. 13–16. URL:

[https://dphoto.lecturer.pens.ac.id/lecture\\_notes/internet\\_of\\_things/CLOUD%20COMP%20UTING%20Principles%20and%20Paradigms.pdf](https://dphoto.lecturer.pens.ac.id/lecture_notes/internet_of_things/CLOUD%20COMP%20UTING%20Principles%20and%20Paradigms.pdf)

48. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Financial Times/Prentice Hall, 2002. 446 p.

49. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. Routledge , 2007. 181 p.

50. Gupta K., Mane P., Rajankar O. S., Bhowmik M., Jadhav R., Yadav S., Rawandale S., Chobe S. V. Harnessing AI for strategic decision-making and business performance optimization. *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*. 2023. Vol. 11. No 10s. P. 893–912. URL: <https://www.ijisae.org/index.php/IJISAE/article/view/3360>

51. Khan M. A., Saqib S., Alyas T., Rehman A. U., Saeed Y., Zeb, A., Mohamed E. M. Effective demand forecasting model using business intelligence empowered with machine learning. *IEEE*. 2020. Vol. 8. P. 116013–116023. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9121220>

52. Krásová T. How war brought Kyivstar to AI and cloud. *LightReading*. 28.02.2025. URL: <https://www.lightreading.com/digital-transformation/ai-and-cloud-help-ukrainian-companies-innovate-and-counter-wartime-challenges-kyivstar>

53. Kyivstar Data platform. URL: <https://kyivstar.ua/business/products/data-platform-eng>

54. Kyivstar is the largest electronic communications operator in Ukraine. URL: <https://kyivstar.ua/business/about/kyivstar-eng>

55. Kyivstar Gets Analytics Specialization on Microsoft Azure. URL: <https://www.kyivpost.com/post/36981>

56. Kyivstar uses OneSignal to boost MAU and LTV. URL: <https://onesignal.com/case-studies/kyivstar>

57. Leung K. H., Mo D. Y., Ho G. T., Wu C. H., Huang G. Q. Modeling near-real-time order arrival demand in e-commerce context: a machine learning predictive

methodology. *Industrial Management & Data Systems*. 2020. Vol. 120. No 6. P. 1149–1174. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/imds-12-2019-0646/full/html>

58. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management: Individual and Organizational Effectiveness* Harper & Row, 1985. 756 p.

59. MicroSoft Dynamics 365. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics-365>

60. Oracle Corporation. URL: <https://www.oracle.com/ua/>

61. Porter M. E. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. First. Free Press Edition A Division of Simon & Schuster Inc 1230 Avenue of the Americas New York, 1980. 658 p.

62. Sclater N. eLearning in the Cloud. *International Journal of Virtual and Personal Learning Environments*. Hershey: IGI Global, Vol. 1, No. 1, 2010. Pp. 10–19. URL: <https://www.igi-global.com/gateway/article/39127>

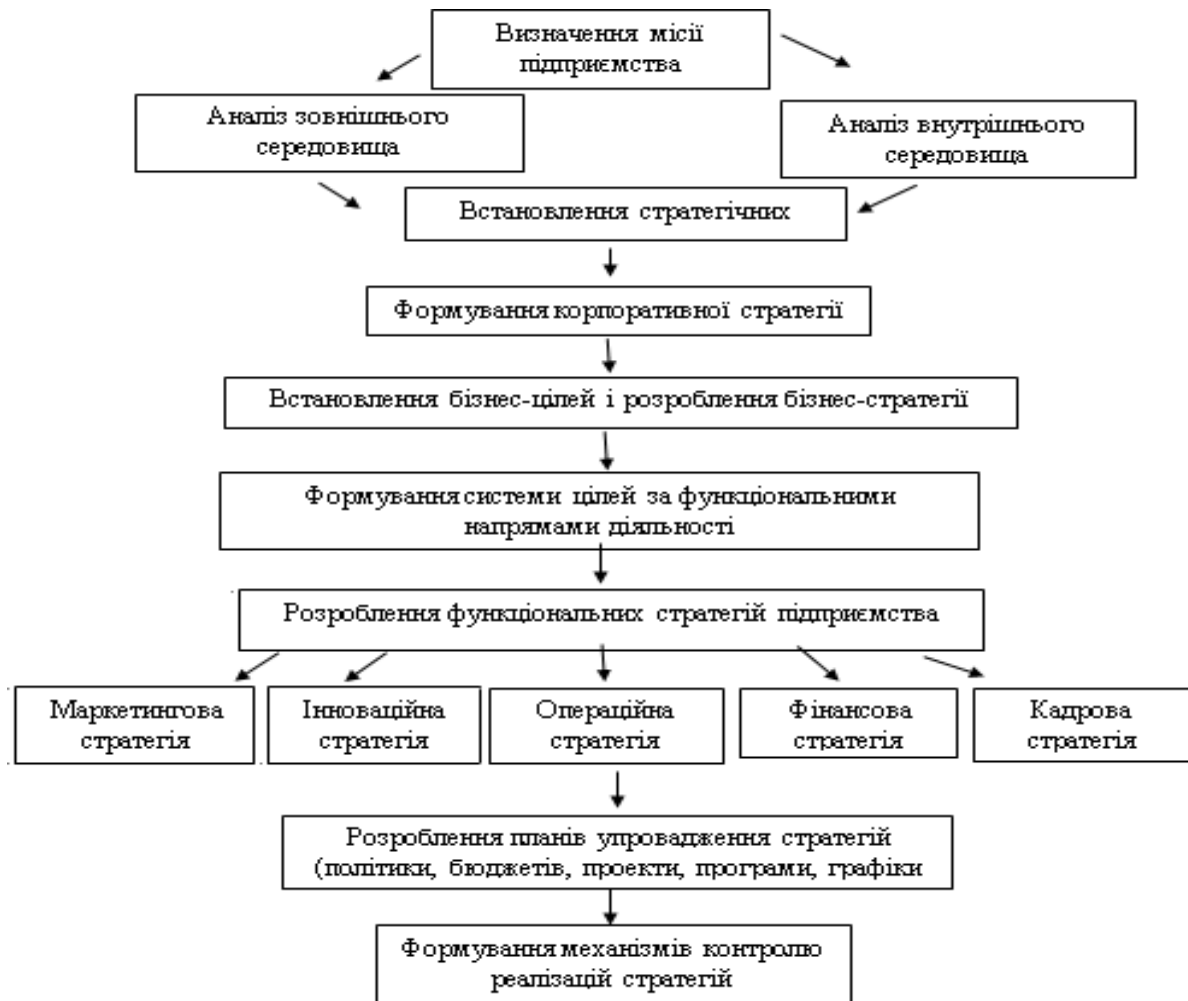
63. System Applications and Products (SAP). URL: <https://www.sap.com/>

64. Thompson A., Strickland A. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Модель процесу розробки стратегії підприємства



Джерело: [9, с. 158]

## Загальна класифікація стратегій

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1. За ієрархією в системі управління	Корпоративна (портфельна) стратегія
	Конкурентна (ділова) стратегія
	Функціональні стратегії
	Операційна стратегія (не відноситься до функціональних стратегій)
2. За функціональними ознаками	Маркетингова стратегія
	Операційна стратегія (як стратегія окремих підрозділів)
	Виробнича стратегія (як функціональна стратегія)
	Фінансова стратегія
	Соціальна стратегія
	Екологічна стратегія
	Стратегія НДКПР
3. За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)	Зростання
	Скорочення
	Сполучення базових альтернатив
	Стратегія ліквідації (банкрутство)
	Стратегія виживання (запобігання банкрутству)
	Стратегія стабілізації
4. За конкурентною позицією на ринку	Стратегія лідерства
	Стратегія претендента
	Стратегія послідовника
	Стратегія новачка
5. За способом досягнення конкурентних переваг	Стратегія оптимальних витрат
	Стратегія лідерства за витратами
	Стратегія диференціації
	Стратегія фокусування
6. Залежно від виду диференціації (маркетингові стратегії)	Стратегія товарної диференціації
	Стратегія сервісної диференціації
	Стратегія іміджевої диференціації
	Стратегія кадрової диференціації
7. За багатоаспектністю стратегій (ефективність стратегій підприємства)	Стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його
	Стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку
	Стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші
	Стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі)
8. За конкурентністю стратегій	Стратегії зростання (використовують за позитивної ринкової кон'юнктури)
	Стратегії підтримки (направлені на підтримку основної діяльності)
	Стратегії реструктуризації (застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку)
	Стратегії скорочення (згортання) діяльності (використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану)

Джерело: [7; 28]

## Основні етапи розробки стратегії



*Джерело:* складено автором за [25]

## Роль інформаційного забезпечення в процесі розробки стратегії

Аспект	Опис
1. Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження макроекономічних факторів (економічні тренди, політичні зміни, соціальні фактори)
	Моніторинг ринкових умов і конкурентного середовища (SWOT, PESTEL, Porter's Five Forces)
	Оцінка технологічних змін і трендів
2. Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсного потенціалу компанії (фінанси, людські ресурси, технології)
	Визначення сильних і слабких сторін через внутрішній аудит
	Аналіз ефективності поточних бізнес-процесів
3. Прогнозування та моделювання сценаріїв	Використання аналітичних моделей для передбачення майбутніх змін
	Розрахунок ризиків і можливих загроз для бізнесу
	Побудова сценаріїв розвитку компанії.
4. Оперативне управління та прийняття рішень	Використання інформаційних систем (BI, ERP, CRM) для швидкого аналізу даних
	Моніторинг KPI та коригування стратегії в режимі реального часу
	Автоматизація процесів прийняття рішень
5. Комунікація та координація	Внутрішнє інформаційне забезпечення сприяє ефективній комунікації між підрозділами
	Підтримка зовнішніх зв'язків із партнерами, інвесторами та клієнтами
	Впровадження корпоративних інформаційних платформ для інтеграції даних

*Джерело:* складено автором за [3; 5; 10; 16; 25; 26; 29; 33; 34; 35; 39]

## Динаміка активів ПрАТ «Київстар» в 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абс. приріст (відхилення), +,-		Відн. приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Нематеріальні активи	8 177 859	8 547 281	10 217 870	369 422	1 670 589	4,52	19,55	24,95
Незавершені капітальні інвестиції	1 303 290	1 245 301	2 307 378	-57 989	1 062 077	-4,45	85,29	77,04
Основні засоби:	18 148 936	21 469 991	24 759 246	3 321 055	3 289 255	18,3	15,32	36,42
Інші фінансові інвестиції	699 734	763 469	1 173 227	63 735	409 758	9,11	53,67	67,67
Довгострокова дебіторська заборгованість			43 975		43 975	-	-	-
Відстрочені податкові активи	159 033			-159 033		-100	-	-100
Інші необоротні активи	3 207 648	2 580 402	3 372 919	-627 246	792 517	-19,55	30,71	5,15
<b>НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	<b>31 696 500</b>	<b>34 606 444</b>	<b>41 874 615</b>	<b>2 909 944</b>	<b>7 268 171</b>	<b>9,18</b>	<b>21</b>	<b>32,11</b>
Виробничі запаси	65 104	136 470	99 676	71 366	-36 794	109,62	-26,96	53,1
Товари	3	4 289	13 290	4 286	9 001	142 866,67	209,86	442 900
Запаси	65 107	140 759	112 966	75 652	-27 793	116,2	-19,75	73,51
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 815 721	2 052 293	1 683 038	-763 428	-369 255	-27,11	-17,99	-40,23
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	241 180	167 553	715 053	-73 627	547 500	-30,53	326,76	196,48
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	62 335	110 624	102 082	48 289	-8 542	77,47	-7,72	63,76
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	26 174	8 663	10 022	-17 511	1 359	-66,9	15,69	-61,71

## Продовження Додатку Д

Поточні фінансові інвестиції		5 695 031	1 260 431	5 695 031	-4 434 600	-	-77,87	-
Гроші та їх еквіваленти	4 684 591	7 372 688	20 345 011	2 688 097	12 972 323	57,38	175,95	334,3
Витрати майбутніх періодів	189 282	235 528	337 016	46 246	101 488	24,43	43,09	78,05
Інші оборотні активи	481 670	6 612	3 954	-475 058	-2 658	-98,63	-40,2	-99,18
ОБОРОТНІ АКТИВИ	8 566 060	15 789 751	24 569 573	7 223 691	8 779 822	84,33	55,6	186,82
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	113 059			-113 059		-100	-	-100
БАЛАНС	40 375 619	50 396 195	66 444 188	10 020 576	16 047 993	24,82	31,84	64,57

*Джерело: розраховано автором за [13]*

## Динаміка джерел фінансування ПрАТ «Київстар» в 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абс. приріст (відхилення), +, –		Відн. приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	654 763	654 763	654 763	-	-	-	-	-
Додатковий капітал	261 260	261 320	421 320	60	160 000	0,02	61,23	61,26
Резервний капітал	132 933	132 933	132 933	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20 935 686	31 478 276	42 809 738	10 542 590	11 331 462	50,36	36	104,48
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	21 984 642	32 527 292	44 018 754	10 542 650	11 491 462	47,95	35,33	100,23
Відстрочені податкові зобов'язання		15 310	219 252	15 310	203 942	-	1 33,2	-
Пенсійні зобов'язання	29 735	37 363	53 541	7 628	16 178	25,65	43,3	80,06
Довгострокові кредити банків	1 411 880			-1 411 880	-	-100	-	-100
Інші довгострокові зобов'язання	6 344 485	8 040 028	9 272 468	1 695 543	1 232 440	26,72	15,33	46,15
Довгострокові забезпечення	236 275	254 560	176 570	18 285	-77 990	7,74	-30,64	-25,27
<b>ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	8 022 375	8 347 261	9 721 831	324 886	1 374 570	4,05	16,47	21,18
Короткострокові кредити банків	777 428	89 990	323 038	-687 438	233 048	-88,42	258,97	-58,45
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3 654 875	3 208 894	4 163 930	-445 981	955 036	-12,2	29,76	13,93
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 024 715	653 591	1 287 275	-371 124	633 684	-36,22	96,95	25,62

Продовження Додатку Ж

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	12 651	75 643	24 514	62 992	-51 129	497,92	-67,59	93,77
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	968 040	1 021 183	1 302 432	53 143	281 249	5,49	27,54	34,54
Поточні забезпечення	170 357	209 569	282 791	39 212	73 222	23,02	34,94	66
Доходи майбутніх періодів	848 301	852 212	1 192 233	3 911	340 021	0,46	39,9	40,54
Інші поточні зобов'язання	2 912 235	3 410 560	4 127 390	498 325	716 830	17,11	21,02	41,73
<b>ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	10 368 602	9 521 642	12 703 603	-846 960	3 181 961	-8,17	33,42	22,52
Баланс	40 375 619	50 396 195	66 444 188	10 020 576	16 047 993	24,82	31,84	64,57

*Джерело: розраховано автором за [13]*

## Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Київстар» в 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абс. приріст (відхилення), +,-		Відн. приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30 900 973	33 165 048	36 639 345	2 264 075	3 474 297	7,33	10,48	18,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13 073 367	14 052 407	16 033 915	979 040	1 981 508	7,49	14,1	22,65
Валовий прибуток (збиток)	17 827 606	19 112 641	20 605 430	1 285 035	1 492 789	7,21	7,81	15,58
Інші операційні доходи	252 484	229 718	1 342 243	-22 766	1 112 525	-9,02	484,3	431,62
Адміністративні витрати	2 357 912	2 430 110	3 828 414	72 198	1 398 304	3,06	57,54	62,36
Витрати на збут	2 556 755	2 468 002	2 771 217	-88 753	303 215	-3,47	12,29	8,39
Інші операційні витрати	598 153	357 394	248 926	-240 759	-108 468	-40,25	-30,35	-58,38
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	12 567 270	14 086 853	15 099 116	1 519 583	1 012 263	12,09	7,19	20,15
Інші фінансові доходи	155 497	588 132	774 598	432 635	186 466	278,23	31,7	398,14
Інші доходи	236 812	195 065	477 598	-41 747	282 533	-17,63	144,84	101,68
Фінансові витрати	1 226 928	1 942 998	2 185 670	716 070	242 672	58,36	12,49	78,14
Інші витрати	17 226	2 002	215 066	-15 224	213 064	-88,38	10 642,56	1 148,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	11 715 425	12 925 050	13 950 576	1 209 625	1 025 526	10,33	7,93	19,08

Продовження Додатку 3

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2 198 911	2 382 460	2 619 114	183 549	236 654	8,35	9,93	19,11
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	9 516 514	10 542 590	11 331 462	1 026 076	788 872	10,78	7,48	19,07

*Джерело: розраховано автором за [13]*

## АНОТАЦІЯ

**Чумак М. В. Інформаційне забезпечення розробки стратегії підприємства.** – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є дослідження особливостей інформаційного забезпечення стратегічного планування компанії «Київстар». Роботу присвячено питанням структури, джерел, інструментів та ефективності використання інформації у процесі стратегічного управління підприємством в умовах цифровізації. У роботі обґрунтовано значення якісного інформаційного забезпечення для формування стратегії розвитку підприємства, уточнено зміст і класифікацію інформації, необхідної для стратегічного планування. Визначено напрями вдосконалення інформаційної системи компанії «Київстар» з урахуванням сучасних технологічних можливостей та потреб бізнесу. Запропоновано комплекс практичних заходів, які сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень, покращенню адаптивності стратегії та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

*Ключові слова:* стратегічне управління, стратегічне планування, інформаційне забезпечення, інформаційні системи, великі дані, управлінські рішення, Київстар, цифровізація, джерела інформації.

## SUMMARY

**Chumak M. V. Information support for the development of an enterprise's strategy.** – Manuscript.

Master's qualification work in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of organizations and administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the work is to study the features of information support for strategic planning of the company "Kyivstar". The work is devoted to the issues of structure, sources, tools and efficiency of information use in the process of strategic management of the enterprise in the conditions of digitalization. The work substantiates the importance of high-quality information support for the formation of an enterprise's development strategy, clarifies the content and classification of information necessary for strategic planning. The directions for improving the information system of the company "Kyivstar" are determined, taking into account modern technological capabilities and business needs. A set of practical measures is proposed that will contribute to improving the quality of management decisions, improving the adaptability of the strategy and ensuring sustainable development of the enterprise.

*Keywords:* strategic management, strategic planning, information support, information systems, big data, management decisions, Kyivstar, digitalization, information sources.