

УДК 336.02

## ІНФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

*Коваленко О.Ю.*

*Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, Миколаїв, Україна  
E-Mail: [shamaty@mail.ru](mailto:shamaty@mail.ru)*

У статті на основі вивчення праць вітчизняних вчених стосовно формування та використання інформаційних ресурсів на підприємствах України визначено основні вимоги до інформації як фактору ефективності стратегічного аналізу. Розглянуті інформаційні системи і технології, які використовуються у стратегічному аналізі. Розроблено практичні рекомендації для адекватного використання інформації при проведенні стратегічного аналізу та прийнятті за його результатами управлінських рішень.

**Ключові слова:** інформація, ефективність, стратегічний аналіз, стратегічні управлінські рішення, інформаційні системи і технології.

### ВСТУП

В умовах розвитку сучасної структури економіки та створенні конкурентоспроможного вітчизняного виробництва виникає нагальна потреба у комплексному дослідженні позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. Ці фактори є інформацією для стратегічного аналізу, з використанням якої складають комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюють науково обґрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень. Важливість стратегічних рішень для підприємства полягає у забезпеченні нарощування його стратегічного потенціалу та зміцненні його позицій на ринку у довгостроковому аспекті. Стратегічний аналіз має своїм завданням підготувати множину альтернатив для прийняття управлінських рішень, які орієнтовані на майбутнє. Перед підприємствами постає проблема вибору альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування в умовах невизначеності. У такій ситуації зростає роль інформації та її адекватного використання для підвищення ефективності стратегічного аналізу із застосуванням новітніх інформаційних систем та технологій.

Питанням збору, класифікації, аналізу та оцінки інформації, необхідної для проведення стратегічного аналізу на підприємствах присвятили свої праці вітчизняні вчені: В.А. Верба, Н.М. Гуржій, Г.І. Кіндрацька, Т.М. Паневник, А.А. Прокоп'єва, О.М. Скороход, Р.В. Федорович, З.Є. Шершньова і ін. Однак формування та використання інформаційних ресурсів на підприємствах України відбувається в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування, інформацію потрібно постійно оновлювати, визначати тенденції виявлених змін і на основі виявлених тенденцій розробляти управлінські рішення. Постає завдання посилення вимог до інформації як фактору ефективності стратегічного аналізу та засобів її використання.

**Мета дослідження.** Зважаючи на викладене вище, метою статті є визначення ролі інформації як фактору ефективності стратегічного аналізу та розробка

практичних рекомендацій щодо її адекватного використання при прийнятті управлінських рішень.

### **1. ВИМОГИ ДО ІНФОРМАЦІЇ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

Під інформацією сьогодні розуміють не лише певну сукупність даних, а саме такі дані, які безпосередньо придатні для прийняття управлінських рішень, тобто перевірені на достовірність, оброблені, проаналізовані, згруповані відповідно певним критеріям і ознакам, конкретизовані і підготовлені для практичного використання. Відповідно до часових ознак отримання та застосування, економічна інформація на підприємстві може бути: ретроспективною або історичною (дані про фінансово-економічну діяльність підприємства та його безпосередніх конкурентів за декілька років, виплату дивідендів, макроекономічні показники тощо); поточною (наявність грошових коштів і їх еквівалентів, рівень запасів, кількість співробітників, дебіторську та кредиторську заборгованість, стан основних засобів, економічна ситуація на ринку та в країні); прогноною (ймовірні варіанти розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, різні сценарії майбутніх подій).

Інформаційні системи на підприємстві надають інформацію, що переважно характеризує його внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництва, ретроспективні показники фінансово-економічної діяльності і ін. Інформація про зовнішнє середовище, у багатьох випадках, має фрагментарний, несистемний характер, оскільки не містить даних про економічні тенденції галузі, в якій працює підприємство, її науково-технічні досягнення, стан ринку, дії конкурентів, вплив соціально-політичних процесів. Як зазначає З.Є. Шершньова [9] “...це призводить до домінування суб’єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього”. Варто додати, що достатність обсягів необхідної інформації ще не є визначальною умовою ефективності стратегічного аналізу. Наявну інформацію можна інтерпретувати залежно від специфіки гіпотези щодо функціонування об’єкта аналізу, методів обробки, перевірки та напрямків використання інформації. Гіпотези, моделі, системи не можуть бути жорстко встановлені, особливо враховуючи уподобання та знання того чи іншого керівника підприємства. Автор відомої праці [9] стверджує, що інтерпретація емпіричних даних у складному середовищі – як зовнішньому, так і внутрішньому потребує підтримки з боку теорії та різних за змістом і призначенням моделей з урахуванням стратегічних інформаційних потреб підприємства.

Автори [8] висувають такі основні вимоги до формування інформаційної бази на підприємстві: достовірність інформації (відповідність господарським явищам), достатність її обсягу, своєчасність передачі і представлення та естетичність. Дотримання вимог достатності, на їх думку, означає, що для якісного проведення аналізу потрібно володіти всією необхідною для цього інформацією, але при цьому потрібно уникати небажаного надлишку інформації. Дійсно, надлишок інформації збільшує витрати на збір і опрацювання непотрібних даних, що призводить до зростання загальних витрат на управління. Крім того, подовжується період

створення інформаційної бази і проведення аналізу, а це, в свою чергу, викликає запізнення у прийнятті необхідних управлінських рішень. Вимога своєчасності реєстрації і передачі економічної інформації пов'язана з необхідністю скорочення часу між виникненням відхилень від запрограмованих параметрів об'єкта аналізу і прийняттям заходів з їх ліквідації.

Н.М. Гуржій [3] аргументовано доводить, що у процесі обробки інформації необхідно вибрати оптимальні методи аналізу інформації, щоб отримані дані були актуальними і релевантними, а при використанні інформації необхідно, щоб її отримував своєчасно той, кому вона дійсно необхідна. Автор підкреслює, що інформація є найважливішим ресурсом, необхідним для реалізації етапів стратегічного планування на підприємстві. В той же час, інформаційна підтримка процесу розробки стратегічних рішень відрізняється на всіх стадіях (табл. 1).

Таблиця 1

Потреба в інформації стратегічного управління і планування [3]

№ п/п	Найменування	Використовувана інформація
1	Визначення місії і цілей	Загальна інформація про навколишнє середовище, потенційні ринки, наявність ринкових ніш, власні ресурси
2	Аналіз навколишнього середовища (SWOT-аналіз)	Інформація про можливості і погрози, сильні і слабкі сторони компанії
3	Аналіз стратегічного положення компанії на ринку	Оцінка привабливості конкретної стратегічної зони господарювання, її розмірів і динаміки розвитку, оцінка частки ринку, рентабельності, життєвого циклу, аналіз використовуваних технологій, конкурентний аналіз
4	Вибір стратегії	Рекомендації стратегічного аналізу, особистий досвід керівника, інформація по закритих каналах, ради фахівців
5	Оцінка обраної стратегії	Інформація про відповідність обраної стратегії життєвим реаліям через певний проміжок часу (можуть бути використані дані стратегічного аналізу)
6	Виконання стратегії і контроль	Інформація про хід і заходи усередині компанії, пов'язані з виконанням стратегії; інформація про результати діяльності компанії на ринку, які стали наслідком виконання стратегії
7	Управління за допомогою вибору стратегічних позицій	Дані стратегічного аналізу, дані про ресурси компанії

Для результативного вивчення стану компонент середовища організації Кіндрацька Г.І. у своїй праці [4] пропонує створити спеціальну систему відстеження, основними методами якої є: аналіз матеріалів, опублікованих у книгах, журналах та інших інформаційних виданнях; участь у професійних конференціях, аналіз досвіду діяльності різних організацій; вивчення думки працівників організації, покупців і постачальників; проведення зборів і нарад з метою обговорення деяких актуальних питань тощо. Під час стратегічної діагностики середовища організації автор зосереджує свою увагу на використанні таких основних способів формування бази даних, як: сканування (пошук вже сформованої, тобто ретроспективної інформації), моніторинг (відстеження поточної інформації) і прогнозування (створення інформації про майбутній стан середовища).

В.А. Верба [2] висловлює думку, що зростання масштабів інформації та ускладнення структури інформаційного простору зумовлюють потребу в оптимізації інформаційних потоків для забезпечення ефективності управління підприємством. З метою інформаційного забезпечення управління розвитком компанії вона пропонує під інформаційним простором управління розвитком компанії розуміти сукупність інформаційних ресурсів, баз даних, знань та способів їх організації для забезпечення прийняття управлінських рішень щодо визначення напрямів розвитку, розробки, впровадження та моніторингу відповідних проектів. До основних компонентів інформаційного простору управління розвитком компанії автор відносить: 1) інформаційні ресурси, що мають містити формалізовані дані, знання, які зафіксовані на відповідних носіях інформації; 2) програмно-технічні засоби та організаційно-нормативні документи, що забезпечують організаціям доступ до інформаційних ресурсів на основі відповідних інформаційних технологій; 3) інформаційну інфраструктуру, що забезпечує функціонування та розвинення інформаційного простору (збір, обробка, збереження, розповсюдження, пошук та передачу інформації). Організований у такий спосіб інформаційний простір прискорює виконання управлінських операцій, сприяє удосконаленню функцій управління, що забезпечує довгостроковий успішний розвиток компанії. Формування та формалізація інформаційного простору за дослідженням вченого відбувається у таких напрямках: створення єдиної інформаційної бази об'єктів та підрозділів компанії, забезпечення швидкої передачі по каналам зв'язку будь-яких видів інформації; технічна підтримка обробки, аналізу отриманої інформації, забезпечення необхідного рівня безпеки та захисту інформаційних ресурсів корпорації.

Т. Паневник [5] вважає, що основні вимоги до інформації мають бути повнота та оптимальність, точність, достовірність, своєчасність. Вона підкреслює, що важливим завданням розвитку обліково-аналітичної інформації є забезпечення формування і реалізації узгодженої економічної політики у контексті координації дій учасників інформаційного процесу, удосконалення інструментів аналізу, підвищення стандартів функціонування інформаційних систем. Відповідність цим вимогам можлива за умови впровадження у виробничу діяльність спеціальних інформаційних технологій, які дозволять прискорити процеси, пов'язані з отриманням, опрацюванням, аналізом та інтерпретацією інформації.

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу за дослідженням І.М. Вагнер – це: сукупність достовірної, повної, своєчасної, цінної, актуальної, зрозумілої інформації, яка призначена для прийняття стратегічних управлінських рішень, що забезпечують досягнення поставлених цілей керівниками підприємства, здійснення ефективного стратегічного аналізу, який уможливить стійкий розвиток підприємства у майбутньому; безперервний та цілеспрямований добір відповідних інформаційних показників, потрібних для здійснення стратегічного аналізу; сукупність інформаційних ресурсів, які притаманні для реалізації процедур стратегічного аналізу, баз даних, знань і способів їх організації для прийняття стратегічно необхідних рішень. Створення раціонального та ефективного потоку інформації має спиратися на певні принципи: виявлення інформаційних потреб і способів найбільш ефективного їхнього задоволення; об'єктивність відображення процесів виробництва, обороту, розподілу і споживання, використання природних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів – основна вимога, яку повинні задовольняти системи інформації, обліку і звітності; єдність інформації, що надходить із різних джерел (бухгалтерського, статистичного, оперативного обліку), а також планових даних – основний принцип, який нерідко порушується. Наукова система первинної економічної інформації ґрунтується на єдиних принципах, вільних від відомчої обмеженості і відокремлення різних видів обліку – бухгалтерського, статистичного й оперативного; усунення дублювання в первинній інформації; оперативність інформації – одна з найважливіших умов організації правильного обліку, аналізу і контролю в усіх галузях народного господарства [1].

Повністю поділяючи думки вчених треба додати, що сьогодні, згідно А. Тофлеру, відбувається рух від економіки робочої сили до економіки сили мозку, і в новому суспільстві інформація та знання являються головними факторами виробництва. Отримання інформації потребує значних витрат часу, фінансових, трудових та енергетичних ресурсів. Тому ефективність стратегічного аналізу залежить також від інформаційних джерел, які забезпечують мінімізацію витрат на її отримання, використання, обробку та захист. Крім того, використання сучасних інформаційних систем і технологій у стратегічному аналізі дозволить оперувати не лише реальними даними на підприємстві, а й враховувати зміни у зовнішньому середовищі.

## **2. ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ**

Стратегічний аналіз потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення здійснюється за допомогою баз стратегічних даних (БСД), які являють собою стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства. БСД використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень. У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті

або інші рішення з визначених альтернативних варіантів. БСД формується за допомогою інформації, що надходить з таких джерел як чинне законодавство, наукові дослідження та розробки, спеціальні джерела (різні для кожного підприємства, наприклад інформація від постачальників, партнерів, конкурентів, результати розвідування), преса, радіо, телебачення, Internet, конференції тощо. БСД являє собою процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання у процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм. БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності у галузі; БСД про стан економіки у цілому; БСД про ситуацію на ринку тощо. Допущення та прогнози дають змогу сконцентрувати увагу на найсуттєвіших факторах, які впливають на ситуацію та розвиток її в найімовірнішому напрямку. Допущення дозволяють надати якісну оцінку майбутньому розвитку подій, а прогнози орієнтовані на кількісні показники і надають майбутньому більш чітко виражені риси. Сформовані та постійно поновлювані БСД є основою для стратегічного планування та управління [9].

Базу стратегічних даних (БСД) необхідно формувати одночасно з розробленням і використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу. ІУС дає змогу: нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне; складати прогнози розвитку подій; мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу; відслідковувати події в зовнішньому середовищі.

З розвитком систем управління базами даних для користувачів на мікрорівні (DBMS – database management system) виникає новий тип інформаційних агентів (програм, що самостійно виконують завдання, вказані користувачем комп'ютера щодо пошуку та збору інформації протягом тривалих проміжків часу), створюється нова індустрія постачальників баз даних, яка надає аналітикам швидкого доступу до потрібної інформації. Постачальники баз даних, всесвітньовідомими з яких є Lexis&Nexis, Lockheed, Compustat, Dow Jones News, Dialogues The Source пропонують корпоративні і виробничі дані і новини, демографічні і економічні тенденції; ринкові відомості і котирування, фінансову статистику, новини, юридичні документи і газетні статті, енциклопедії і каталоги продуктів (включаючи нові продукти інформаційних технологій і систем), а також послуги у режимі реального часу. Проте недоліком загальнодоступних баз даних є те, що вони не адаптовані до потреб конкретного споживача [6]. Крім того, стратегічний аналіз включає в себе аналіз становища і потенціалу інших підприємств галузі, підприємств-конкурентів (з метою передбачення їх можливих майбутніх стратегій), тому для його ефективного здійснення потрібна інформація фінансових звітів згаданих підприємств. В Україні таку можливість надає Державна установа “Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України”. З 2007 року Агентство є Уповноваженою особою з розкриття інформації емітентів цінних паперів в Загальнодоступній інформаційній базі даних ДКЦПФР (Державна комісія

з цінних паперів та фондового ринку) про ринок цінних паперів. Основними напрямками діяльності Агентства є: організаційне, технічне та ресурсне забезпечення реалізації повноважень ДКЦПФР у сфері регулювання цінних паперів та розвитку інфраструктури фондового ринку України; забезпечення функціонування системи розкриття інформації на фондовому ринку України; створення та ведення єдиної бази даних інформації, яка підлягає опублікуванню в офіційних виданнях ВРУ, КМУ, ДКЦПФР; розповсюдження інформації, яка підлягає оприлюдненню відповідно до чинного законодавства та нормативних документів Комісії; проведення конференцій, семінарів, виставок, конкурсів, в тому числі міжнародних, пов'язаних з діяльністю фондового ринку. У 2003 році створено Єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів – Internet - портал [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua). Ця офіційна система надає доступ до інформації про акціонерні товариства та професійних учасників фондового ринку України і є аналітичним інструментом, який дозволяє отримати інформацію про компанії та їх фінансові показники.

Могутнім інструментом аналізу та прогнозування фінансово-господарського стану підприємств-конкурентів є програмний комплекс “Інвестор” [7], що передбачає проведення за заданим алгоритмом ретельного дослідження усіх фінансово-економічних аспектів інвестиційного проекту, починаючи з умов його фінансування і закінчуючи загальною оцінкою спроможності проекту із зазначенням найбільш негативних моментів у його реалізації. На підставі цього аналізу можна виявляти слабкі місця виробничого плану інвестиційного проекту, і отже, міру ризику вкладення коштів у цей проект. Внаслідок проведеного аналізу розробники мають можливість сформулювати декілька альтернативних варіантів проекту (наприклад, із різними джерелами фінансування, різною структурою інвестиційних або виробничих витрат тощо). Крім цього, в режимі автоматичного аналізу програма сама пропонує короткий висновок за оцінкою основних показників ефективності та у разі невідповідності прийнятним параметрам надає стандартні способи їх коригування.

У нашій країні успішно використовуються інформаційні системи автоматизованого проектування (CAD – computer-aided design) і виробництва (CAM – computer-aided manufacturing), які спроможні регулювати такі процеси, як поповнення комп'ютеризованих оптових складів, негайне урахування вимог покупців. Системи CAD, з використанням програмного забезпечення із штучним інтелектом, надають можливість проведення стратегічного аналізу стосовно спрощення процесу виробництва, монтажу і використання проекту у майбутньому. Інформаційні системи CAM, за допомогою комп'ютеризованих візуальних підсистем перевірки, дозволяють швидко знайти помилку у виробничому процесі, далі проаналізувати її засобом експертної підсистеми. Ці інформаційні системи сприяють створенню багатьох видів виробничих стратегій і відіграють вирішальну роль у стратегічному аналізі.

Для аналізу стану і визначення тенденцій розвитку підприємства значного поширення набули програмні продукти фірми “Альт” [7], що утворюють такий пакет програм: програма для оцінки фінансового стану підприємства “Альт-

фінанси”; система для складання фінансового плану “Альт-план”; програма для оцінки різних варіантів розвитку підприємства “Інвест”. Продукція фірми “Альт” виконана у форматі електронних таблиць і є повністю відкритою для користувача. Вона має “напівжорстку” структуру: побудова деяких модулів дозволяє користувачеві змінювати алгоритми розрахунків відповідно до специфіки свого підприємства. Інші модулі не допускають втручання користувача в алгоритми розрахунків.

Максимально враховувати всі фактори, що впливають на діяльність підприємства, дозволяє автоматизована інформаційна система управління підприємством “Галактика ERP”, яка є інструментом управління більш 6000 компаній в Україні, Росії, Білорусі, Казахстані, Молдові й Узбекистані. Можливості системи дозволяють у єдиному інформаційному просторі оперативно вирішувати головні управлінські задачі, забезпечити аналітиків та менеджерів різного рівня управління необхідною і достовірною інформацією для прийняття рішень: побудова системи обліку і формування різних видів звітності; управління матеріальними і фінансовими потоками; стратегічний аналіз, планування й управління; контролінг; управління якістю продукції; управління персоналом і реалізація кадрової політики; управління взаєминами з клієнтами. На базі системи “Галактика ERP” розроблене рішення “Галактика-Старт”, що дозволяє швидко і з мінімальними витратами провести автоматизацію основних бізнес-процесів підприємства. До складу системи “Галактика ERP” входять розвинуті засоби для підтримки рішення спеціалізованих і галузевих задач, а також інструментарій для адміністрування системи.

Перевагами застосування системи “Галактика ERP” є: система створена і розвивається у зовнішньому середовищі адекватному умовам діяльності її користувачів; програмний продукт, що не вимагає витрат на навчання; “користувацькі” характеристики системи “Галактика ERP” відповідають кваліфікації персоналу українських підприємств, що не спричиняє великих фінансових витрат на навчання наявного або набір нового персоналу для експлуатації системи; технології корпорації “Галактика” забезпечують можливість проведення оптимізації бізнес-процесів замовника і введення системи в експлуатацію силами групи впровадження, що формується з фахівців замовника і виконавця. Впровадження корпоративної інформаційної системи дозволяє поліпшити управління підприємством. Якість системи управління може визначатися наступним набором параметрів процесу прийняття рішень: середній час вироблення рішення (швидкість реакції); частота помилкових рішень (імовірність ухвалення неправильного рішення); середні витрати на вироблення рішення; збиток від необґрунтованих рішень за визначений період; швидкість виявлення помилок у прийнятих рішеннях.

Для задоволення зростаючих інформаційних потреб сучасних компаній і забезпечення ефективності управління бізнесом використовують системи імітаційного моделювання та бізнес-аналітики (Business Intelligence – BI) [1], що поєднують процеси збору даних, аналізу, моделювання й прогнозування. Одержувані за їх допомогою оперативні й достовірні дані допомагають не тільки підвищувати поточну продуктивність робіт і якість планування, а й знаходити нові



способи використання таких знань персоналу, ефективних мереж бізнес-партнерів, можливих джерел інновацій. Більш складні та комплексні завдання дозволяють вирішувати інструменти BI для поглибленої роботи з даними на основі технологій аналітичної обробки даних OLAP (On-Line Analytical Processing). Проте інформаційні технології є гарантією отримання ефективних результатів від інформаційної системи стратегічного аналізу лише за умови залучення до процесу збору, обробки, аналізу інформації та прийняття стратегічних рішень компетентних фахівців, що обслуговують і використовують інформаційну систему. Якою б не була досконалою побудована інформаційна система, якість стратегічних рішень залежить від людини. У зв'язку з цим найважливішим фактором, що впливає на інформаційне забезпечення стратегічного аналізу, можна вважати наявність у персоналу компанії, особливо в її керівництва, стратегічного мислення.

### **ВИСНОВКИ**

На основі аналізу праць вітчизняних вчених з проблем стратегічного аналізу виявлено, що стратегічна інформація є одним з вирішальних факторів ефективності стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання. Інформація для проведення стратегічного аналізу формується у процесі збору, обробки, використання, зберігання, оновлення створення БСД, які містять нормативно-правову, методичну, довідково-аналітичну, поточну та прогнозну інформацію. БСД необхідно формувати одночасно з розробленням і використанням ІУС, які дають змогу накопичувати інформацію, складати прогнози розвитку подій; мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу; відслідковувати події в зовнішньому середовищі.

Прийняття стратегічних рішень потребує застосування комплексу програмних засобів, які перевіряють корисність зібраної інформації, її адекватність сучасним умовам: програмний комплекс "Інвестор", інформаційні системи автоматизованого проектування і виробництва, програмні продукти фірми "Альт", системи імітаційного моделювання та бізнес-аналітики. Максимально враховувати всі фактори, що впливають на діяльність підприємства, дозволяє автоматизована інформаційна система управління підприємством "Галактика ERP".

Для створення інформаційного забезпечення стратегічного аналізу необхідно дотримуватися таких принципів: достовірність інформації, оптимальність її обсягу, забезпечення контролю над інформацією та захисту від несанкціонованого доступу, постійне оновлення даних, адаптивність, адекватність конкретним умовам розвитку підприємства, вчасність введення і виведення інформації. Прийняття стратегічних управлінських рішень має базуватися на системному дослідженні факторів зовнішнього середовища у взаємодії з внутрішнім потенціалом підприємства. Джерелом стратегічної інформації про внутрішнє середовище підприємства та його конкурентів є фінансова, статистична та податкова звітність. Інформація, яка міститься у фінансовій звітності, ефективна для оцінки результатів діяльності

підприємства, але недостатня для цілей стратегічного аналізу, оскільки характеризує стан справ тільки з фінансової позиції і має ретроспективний характер. Для підвищення ефективності стратегічного аналізу пропонується залучення всіх можливих інформаційних джерел, які забезпечують мінімізацію витрат на її отримання, використання, обробку та захист.

#### Список літератури

1. Вагнер І.М. Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу транспортного підприємства / І.М. Вагнер // Вісник Університету банківської справи Національного банку України 2011 № 3 (12). – С. 125-129.
2. Верба В.А. Інформаційне забезпечення управління розвитком компанії / Верба В.А. // Формування ринкової економіки. Зб. наук. праць ДВНЗ “КНЕУ імені В.Гетьмана”. – 2009, №22, с.145-154.
3. Гуржій Н.М. Методологічна та інформаційна підтримка архітектури стратегічного маркетингу / Н.М. Гуржій // Міжнародна науково-практична Internet-конференція 06.06.2011р. “Управління економічною діяльністю промислових підприємств в системі сучасних глобалізаційних процесів”. [електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mev-hnu.at.ua/load/mizhnarodna\\_naukovo\\_praktichna\\_internet\\_konferencija/1](http://mev-hnu.at.ua/load/mizhnarodna_naukovo_praktichna_internet_konferencija/1)
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
5. Паневник Т.М. Інформація як фактор забезпечення ефективності економічного аналізу. / Т.М. Паневник // Економічний аналіз 2010 р., Випуск 6 / [електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Ecan/2010\\_6/pdf/panevnyk.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Ecan/2010_6/pdf/panevnyk.pdf)
6. Прокоп’єва А.А. Управлінські інформаційні системи як фактор інституційної політики на сучасному етапі / А.А. Прокоп’єва, К.В. Сидоренко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): науковий журнал. – К.: НАУ, 2011. – №4. Том 2. – С. 184-190.
7. Скороход О.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах / О.М. Скороход. – Конспект лекцій. – Херсон: ХНТУ, 2009. – 272 с.
8. Федорович Р.В. Інформаційна база економічного аналізу як основа стратегічного управління / Р.В. Федорович, Н.І. Синькевич, П.А. Скакун. – Наука й економіка, 2011, № 4 (24). – С. 78-83.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Коваленко О.Ю. Інформація як фактор ефективності стратегічного аналізу / Коваленко О.Ю. // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского Серия: «Экономика и управление». – 2013. – Т. 26 (65). № 1. - С. 56-65.**

В статье на основе изучения трудов отечественных учёных относительно формирования информационных ресурсов на предприятиях Украины определены основные требования к информации как фактору эффективности стратегического анализа. Рассмотрены информационные системы и технологии, которые используются в стратегическом анализе. Разработаны практические рекомендации для адекватного использования информации при проведении стратегического анализа и принятии на основе его результатов управленческих решений.

**Ключевые слова:** информация, эффективность, стратегический анализ, стратегические управленческие решения, информационные системы и технологии.

*Статья поступила в редакцию 03. 09. 2013 г*