

УДК 338.512

*В. Б. Захожай,  
д. е. н., професор, директор інституту міжнародної економіки та фінансів  
ім. Святої Великої княгині Ольги, Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ  
О. О. Черняєва,  
аспірант, викладач кафедри економіки та менеджменту,  
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ*

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОБГРУНТУВАННЯ ТИПУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*V. Zakhozhai,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of the Institute for International  
Economics and Finance, Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv  
O. Cherniaeva,  
postgraduate student, lecturer, Department of Economics and management,  
Interregional Academy of personnel management, Kyiv*

### METHODICAL APPROACH TO SUBSTANTIATION OF THE TYPE OF INFORMATION STRATEGY FOR AN INDUSTRIAL ENTERPRISE COSTS MANAGEMENT

---

*У статті запропоновано методичний підхід до обґрунтування типу інформаційної стратегії управління витратами промислового підприємства на основі концепції "стратегем". Кількісно визначений поточний стратегічний потенціал підприємств, що складається з різних комбінацій трьох індикаторів стратегем, а також обґрунтовано можливі масштаби змін напрямів та способів управління інформаційними процесами та ресурсами для цілей управління витратами промислових підприємств (тобто тип інформаційної стратегії управління витратами).*

*The article suggests a methodical approach to substantiation of the type of information strategy for an industrial enterprise costs management based on the concept of "strategems". The current strategic potential of enterprises, which consists of various combinations of the three strategems indicators, is quantitatively determined, and the possible scope for changing the directions and ways of managing information processes and resources for the purposes of costs management of industrial enterprises (the type of information strategy of costs management) is substantiated.*

---

*Ключові слова: тип інформаційної стратегії управління витратами, концепція "стратегем", індикатори стратегем, потенціал стратегем.*

*Key words: type of information strategy of costs management, the concept of "strategems", indicators of strategems, the potential of strategems.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В умовах інтенсивної інформатизації національної економіки інформація розглядається як головний, вирішальний стратегічний актив підприємства, ефективне

використання якого зумовлює успішність досягнення підприємством стратегічних цілей щодо підтримки або посилення конкурентних переваг та динамічних здібностей у майбутньому. Одним із дієвих способів досягнення таких цілей є визначення потенціалу та напрямів оптимізації витрат підприємства у довгостроковому

**Таблиця 1. Характеристика індикаторів стратегем для вибору типу інформаційної стратегії управління витратами підприємства**

Індикатори стратегем	Характеристика індикаторів стратегем для вибору типу інформаційної стратегії управління витратами підприємства		
1	2	3	4
Вид корпоративної стратегії підприємства	<b>Стратегія зростання (А)</b>	<b>Стратегія стабілізації (В)</b>	<b>Стратегія скорочення (С)</b>
	Орієнтована на зростання ефективності господарської діяльності для зміцнення конкурентних позицій	Орієнтована на забезпечення та підтримку відносної стабільності господарської діяльності для збереження та захисту конкурентних позицій	Орієнтована на скорочення (ліквідацію, переорієнтацію) окремих напрямів господарської діяльності для виходу із кризи
Тип стратегії управління витратами	<b>Стратегія цільового рівня рентабельності (А)</b>	<b>Стратегія мінімального рівня рентабельності (В)</b>	<b>Стратегія беззбиткової діяльності (С)</b>
	Орієнтована на формування рівня витрат, що забезпечує отримання цільового прибутку	Орієнтована на формування рівня витрат, що забезпечує отримання мінімального прибутку	Орієнтована на формування рівня витрат, що забезпечує беззбиткову діяльність, (вихід на «нульовий» прибуток)
Тип політики управління витратами з урахуванням рівня його інформаційного забезпечення	<b>Інформаційно-проактивна політика (А)</b>	<b>Інформаційно-адаптивна політика (В)</b>	<b>Інформаційно-консервативна політика (С)</b>
	Орієнтована на активний пошук, оперативне отримання, постійне оновлення та швидку обробку інформації для цілей управління витратами (через активний моніторинг інформаційного простору) на основі використання сучасних автоматизованих інформаційних систем	Орієнтована на адаптацію інформаційних потреб для цілей управління витратами до тенденцій змін інформаційного простору (пошук та отримання додаткової інформації відбувається у разі необхідності як реакція на зміни) на основі використання окремих елементів сучасних автоматизованих інформаційних систем	Орієнтована на використання існуючої внутрішньої інформації для цілей управління витратами. Пошук, збір та обробка інформації відбувається з використанням стандартних процедур та традиційних інформаційних технологій із залученням переважно внутрішніх джерел. Зусилля на отримання та обробку додаткової інформації – мінімальні

періоді. Це, у свою чергу, вимагає формування підприємствами інформаційної стратегії управління витратами, яка характеризує масштаби змін напрямів та способів управління інформаційними процесами та ресурсами для цілей управління витратами в межах загальних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-прикладним питанням використання інформації для цілей стратегічного управління витратами приділяли увагу багато зарубіжних та вітчизняних вчених: Ф. Байновський, Х. Бота та Ж.А. Бун, С. Вуд, Дж. Гласер, О.М. Гребешков, Ф. Гібб, Р. Гіляревський, В. Гужви, Т. Дейвенпорт, К. Добсон, І.Ю. Єгоров, С. Ілляшенко, Дж. Кірк, Р. Келли, Г.В. Козаченко, В. Мінкіна, Т.В. Омеляненко, Е. Орна, К. Поель, К. Шоулс та інші.

## ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Дослідження наукових праць зазначених учених показали, що питання поєднання та інтеграції інформаційної складової в систему стратегічного управління витратами підприємства залишаються відкритими та дискусійними. Зокрема це стосується питань формування змісту та складових інформаційної стратегії управління витратами, а також визначення індикаторів (критеріїв) для обґрунтування відповідного її типу, що характеризує можливі масштаби змін напрямів та способів управління інформаційними процесами та ресурсами для цілей управління витратами.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до вибору типу інформаційної стратегії управління витратами промислового підприємства на основі сучасних концепцій та методів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Дослідження базових положень стратегічного управління витратами підприємства дозволило сформулювати таке визначення інформаційної стратегії управління витратами: це інтегрована цільова стратегія

підприємства, яка визначає довгострокові напрями та способи управління інформаційними процесами та ресурсами, які сприяють формуванню та реалізації альтернативних рішень щодо оптимізації витрат підприємства у межах загальних стратегічних цілей його розвитку за допомогою відповідних інформаційно-комунікаційних технологій [1—3].

Одним із важливих питань у процесі формування інформаційної стратегії управління витратами підприємства є вибір індикаторів (критеріїв), які будуть покладені в основу визначення типу такої стратегії, а також обґрунтування методики їх визначення. З цієї метою пропонується використовувати концепцію "стратегем" сучасного українського ученого-практика В. Тарасенко, яка дозволяє кількісно визначити поточний стратегічний потенціал підприємства і обґрунтувати можливі варіанти стратегічних змін [4, с. 153—161; 5, с. 128—132].

Адаптуючи зазначену концепцію до цілей формування інформаційної стратегії управління витратами, в процесі вибору її типу пропонується опиратися на такі індикатори (критерії): вид корпоративної стратегії підприємства; тип стратегії управління витратами підприємства; тип політики управління витратами з урахуванням рівня його інформаційного забезпечення.

Вибір таких індикаторів обумовлений необхідністю реалізації принципу взаємоузгодженості цілей корпоративного стратегічного розвитку підприємства, стратегічних цілей управління витратами із поточними та стратегічними цілями інформаційного забезпечення цього процесу. Тому для формування цілей та напрямів реалізації інформаційної стратегії управління витратами пропонується враховувати тип політики управління витратами з урахуванням рівня його інформаційного забезпечення (інформаційно-проактивна, інформаційно-адаптивна або інформаційно-консервативна політика), який характеризує наявний (поточний) рівень ефективності управління витратами в залежності від якості забезпечення інформацією цього процесу [6, с. 108—109].

В якості різновидів корпоративних стратегій пропонується використовувати їх розповсюджену та загальновідому класифікацію в залежності від стадії життєвого циклу підприємства: стратегію зростання (інтенсивне, інтеграційне або диверсифікаційне зростання), стратегію стабілізації (захист положення на ринку,

**Таблиця 2. Шкала кількісної характеристика потенціалу стратегіми для визначення типу інформаційної стратегії управління витратами підприємства**

Вид корпоративної стратегії підприємства		Тип стратегії управління витратами підприємства		Тип політики управління витратами з урахуванням рівня його інформаційного забезпечення		Кількісна характеристика	Якісна характеристика
1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегія зростання	<i>A</i>	Стратегія цільового рівня рентабельності	<i>A</i>	Інформаційно-проактивна	<i>A</i>	3	Високий
Стратегія стабілізації	<i>B</i>	Стратегія мінімального рівня рентабельності	<i>B</i>	Інформаційно-адаптивна	<i>B</i>	2	Середній
Стратегія скорочення	<i>C</i>	Стратегія безбиткової діяльності	<i>C</i>	Інформаційно-консервативна	<i>C</i>	1	Низький

раціоналізація ринку, організація ринку); стратегію скорочення (ліквідація, дезінтеграція, переорієнтація) [5, 7].

Вибір типу стратегії управління витратами залежить, насамперед, від стратегічних виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних цілей. Досягнення цих цілей повинно бути спрямовано на оптимізацію всіх витрат підприємства для отримання максимального прибутку (достатнього для рішення завдань виробничого та соціального розвитку підприємства, задоволення економічних інтересів працівників та власників) і забезпечення стійких конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Базуючись на цільовому підході до формування прибутку та витрат підприємства, можна запропонувати такі типи стратегії управління витратами: стратегію безбиткової діяльності, стратегію мінімального рівня рентабельності (мінімальних витрат), стратегію цільового рівня рентабельності (цільових витрат) [8, с. 175—176].

Згідно концепції В. Тарасенко, одночасне використання зазначених індикаторів може виступати у різних комбінаціях, кількісне визначення потенціалу яких і покладено в основу вибору того чи іншого типу інформаційної стратегії управління витратами підприємства. Ці комбінації індикаторів В. Тарасенко пропонує називати "стратегіми" [4, с. 155].

Для формування стратегем введено літерові позначення відповідних індикаторів, характеристика яких представлена в таблиці 1. Принцип позначення стратегем зводиться до такого:

- перша літера характеризує вид корпоративної стратегії підприємства;
- друга літера — тип стратегії управління витратами;
- третья літера — тип політики управління витратами з урахуванням рівня його інформаційного забезпечення.

Потенціал будь-якої з 27-ми можливих стратегем має свою кількісну оцінку. Загальна оцінка потенціалу стратегіми розраховується як добуток стратегічного потенціалу кожного індикатора [4, с. 161; 5, с. 131].

Шкала кількісної характеристики потенціалу стратегіми для визначення типу інформаційної стратегії управління витратами підприємства представлена в таблиці 2.

Максимально можливий потенціал стратегіми дорівнює 27 (AAA — зростання підприємства на основі забезпечення цільового рівня рентабельності із використанням інформаційно-проактивної політики управління витратами); мінімальний потенціал стратегіми дорівнює 1 (ССС — скорочення підприємства на основі забезпечення безбиткової діяльності із використанням інформаційно-консервативної політики управління витратами).

Кількісні значення потенціалу усіх можливих стратегем наведені у табл. 3.

За силою стратегічного потенціалу пропонується виділяти три типи стратегем: сильні стратегіми — з потенціалом від 12 до 27; середні стратегіми — з потенціалом від 6 до 11; слабкі стратегіми — з потенціалом від 1 до 5 [4, с. 163].

У залежності від визначеного типу стратегем виділено такі типи інформаційної стратегії управління витратами підприємства: трансформаційну, перетворюючу та розвиваючу, характеристика яких наведена в таблиці 4.

Отже, запропоновані типи інформаційної стратегії управління витратами характеризують ступінь зміни напрямів та способів управління інформаційними процесами та ресурсами підприємства для цілей підвищення ефективності управління витратами в стратегічній перспективі. Вони дозволяють підприємствам визначити також напрями та масштаби перетворення системи управ-

**Таблиця 3. Кількісні значення потенціалу стратегем для визначення типу інформаційної стратегії управління витратами підприємства**

Вид корпоративної стратегії	Тип стратегії управління витратами	Тип політики управління витратами з урахуванням рівня його інформаційного забезпечення					
		Інформаційно-проактивна		Інформаційно-адаптивна		Інформаційно-консервативна	
1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегія зростання	Стратегія цільового рівня рентабельності	AAA	27	AAV	18	AAC	9
	Стратегія мінімального рівня рентабельності	ABA	18	ABV	12	ABC	6
	Стратегія безбиткової діяльності	ACA	9	ACV	6	ACC	3
Стратегія стабілізації	Стратегія цільового рівня рентабельності	BAA	18	BAV	12	BAC	6
	Стратегія мінімального рівня рентабельності	BBA	12	BVV	8	BVC	4
	Стратегія безбиткової діяльності	BCA	6	BCV	4	BCC	2
Стратегія скорочення	Стратегія цільового рівня рентабельності	CAA	9	CAV	6	CAC	3
	Стратегія мінімального рівня рентабельності	CBA	6	CBV	4	CBC	2
	Стратегія безбиткової діяльності	CCA	3	CCV	2	CCC	1

**Таблиця 4. Характеристика типів інформаційної стратегії управління витратами підприємства в залежності від потенціалу стратегіми**

Тип стратегіми за силою стратегічного потенціалу	Кількісне значення потенціалу стратегіми	Тип інформаційної стратегії управління витратами	Характеристика типу інформаційної стратегії управління витратами
1	2	3	4
Сильні стратегіми (12-27)	AAA (27), AAB (18), ABA (18), BAA (18), AVB (12), BAB (12), BBA (12)	<i>Трансформаційна</i>	Орієнтована на комплексну трансформацію (радикальні зміни) напрямів та способів управління інформаційними процесами та ресурсами підприємства для цілей управління витратами на основі повного перепроектування системи управління витратами за допомогою впровадження нових інформаційних технологій, продуктів та автоматизованих систем
Середні стратегіми (6-11)	AAC (9), ACA (9), CAA (9), BBB (8), ABC (6), ACB (6), BAC (6), BCA (6), CAB (6), CBA (6)	<i>Перетворююча</i>	Орієнтована на поступове принципове перетворення окремих або всіх напрямів та способів управління інформаційними процесами та ресурсами підприємства для цілей управління витратами на основі удосконалення системи управління витратами за допомогою впровадження нових окремих елементів інформаційних технологій, продуктів та автоматизованих систем
Слабкі стратегіми (1-5)	BBC (4), BCB (4), CBV (4), ACC (3), CAC (3), CCA (3), BCC (2), CVC (2), CCV (2), CCC (1)	<i>Розвиваюча</i>	Орієнтована на підвищення ефективності використання вже існуючих і не нових для підприємства напрямів та способів управління інформаційними процесами та ресурсами для цілей управління витратами без принципової їх зміни на основі підтримки існуючої системи управління витратами за допомогою удосконалення використовуваних інформаційних технологій, продуктів та систем

ління витратами за рахунок розвитку існуючих чи впровадження нових інформаційних технологій, продуктів та систем.

Доцільно зазначити, що стабільність визначеної для підприємства стратегіми та використання відповідного типу інформаційної стратегії управління витратами залежать від часового фактору. Тобто в залежності від зміни індикаторів стратегією протягом певного проміжку часу може змінюватися й інформаційна стратегія управління витратами, але ця зміна повинна відбуватися за близькими стратегіями (стратегіми, у яких потенціал кожного з індикаторів, що входять в стратегію, дорівнює потенціалу описуваної стратегіми або на одиницю відрізняється від неї у більший або менший бік) [4, с. 163—164].

З метою визначення перших двох індикаторів стратегіми для вибіркової сукупності промислових підприємств м. Києва та Київської області була досліджена динаміка (темпи зміни) основних показників фінансових результатів та виявлені їх співвідношення на основі використання модифікованого "золотого правила економіки підприємства", яке дозволило визначити рівень прогресивності та інтенсивності розвитку підприємств та обрати відповідні види корпоративної стратегії

і типи стратегії управління витратами. Для спрощення та уточнення інтерпретації результатів розрахунку співвідношень темпів зміни основних показників фінансових результатів промислових підприємств використані методи рангової кореляції [8, с. 178].

Результати обґрунтування вибору типу інформаційної стратегії управління витратами промислових підприємств м. Києва та Київської області представлені в таблиці 5.

Так, для ПАТ "БЗП", ТОВ "Уні-ПАК", ТОВ "Аерок", ПАТ "Леокон" та ПАТ "ГМЗ" рекомендована трансформаційна інформаційна стратегія управління витратами, яка орієнтована на комплексну трансформацію (радикальні зміни) напрямів та способів управління інформаційними процесами та ресурсами підприємства для цілей управління витратами. Така стратегія передбачає повне перепроектування системи управління витратами за допомогою впровадження нових прогресивних інформаційних технологій, продуктів та автоматизованих систем. Ефективна реалізація цієї стратегії обумовлюється високим рівнем інформаційного забезпечення та інформаційно-проактивною (або інформаційно-консервативною) політикою управління витратами підприємств, достатнім економічним потенціалом та фінансо-

**Таблиця 5. Результати обґрунтування типу інформаційної стратегії управління витратами промислових підприємств м. Києва та Київської області**

Підприємства	Позначення та кількісне значення потенціалу стратегієм		Тип стратегієм	Рекомендований тип інформаційної стратегії управління витратами
	2	3		
1	2	3	4	5
ПАТ "БЗЗК"	AAC	9	середня	Перетворююча
ПАТ "БЗГТВ"	BCC	2	слабка	Розвиваюча
ПАТ "БЗП"	AAA	27	сильна	Трансформаційна
ТОВ "Уні-ПАК"	BVA	12	сильна	Трансформаційна
ПрАТ "УХЛ-МАШ"	AAC	9	середня	Перетворююча
ПрАТ "Міррад"	BBC	4	слабка	Розвиваюча
ТОВ "Інпром"	BVB	8	середня	Перетворююча
ТОВ "Елтех"	BAC	6	середня	Перетворююча
ТОВ "ЕлоПак"	BBC	4	слабка	Розвиваюча
ТОВ "Завод "Емко"	BVC	2	слабка	Розвиваюча
ТОВ "Аерок"	AAB	18	сильна	Трансформаційна
ПАТ "Леокон"	AAA	27	сильна	Трансформаційна
ТОВ "Завод "Мікрони"	AAC	9	середня	Перетворююча
ПАТ "ГМЗ"	AAA	27	сильна	Трансформаційна
ТОВ "Магнет"	CCC	1	слабка	Розвиваюча

вими можливостями для впровадження сучасних інтегрованих інформаційних систем у сферу управління витратами.

Перетворююча інформаційна стратегія управління витратами рекомендована для таких підприємств, як ПАТ "БЗЗК", ПрАТ "УХЛ-МАШ", ТОВ "Інпром", ТОВ "Елтех" та ТОВ "Завод "Мікрони". Вона орієнтована на поступове принципове перетворення окремих або всіх напрямів та способів управління інформаційними процесами та ресурсами підприємства для цілей управління витратами. Це може відбуватися за рахунок удосконалення системи управління витратами на основі впровадження нових окремих елементів інформаційних технологій, продуктів та автоматизованих систем. Реалізація перетворюючої інформаційної стратегії забезпечується за рахунок середнього рівня інформаційного забезпечення та інформаційно-адаптивної (або інформаційно-консервативної) політики управління витратами підприємств, нарощування економічного потенціалу та пошуком додаткових фінансових можливостей для удосконалення інформаційних технологій та систем у сфері оптимізації витрат.

Для всіх інших промислових підприємств Київської області (ПАТ "БЗГТВ", ПрАТ "Мірад", ТОВ "ЕлоПак", ТОВ "Завод "Емко", ТОВ "Магнет") рекомендується використання розвиваючої інформаційної стратегії управління витратами на основі інформаційно-консервативної політики. Це обумовлено низьким рівнем інформаційного забезпечення та обмеженими фінансовими можливостями для впровадження інформаційних інновацій у сферу управління витратами підприємств. Тому розвиваюча інформаційна стратегія орієнтована на підвищення ефективності використання вже існуючих і не нових для підприємства напрямів та способів управління інформаційними процесами та ресурсами для цілей управління витратами без принципової їх зміни. Це можливо реалізувати за рахунок підтримки існуючої системи управління витратами на основі удосконалення використовуваних інформаційних технологій, продуктів та систем.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, запропонований підхід до формування інформаційної стратегії управління витратами дозволить підприємствам визначити напрями та масштаби перетворення системи управління витратами за рахунок розвитку існуючих чи впровадження нових інформаційних технологій, продуктів, програм, модулів та автоматизованих систем з урахуванням рівня інформаційного забезпечення управління витратами та стратегічними орієнтирами розвитку підприємств. Це сприятиме визначенню відповідних напрямів оптимізації витрат підприємств на кожному етапі та рівні управління ними.

## Література:

1. Гребешков О.М. Типологія інформаційної стратегії підприємства / О.М. Гребешков // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Економіка підприємства: теорія і практика. — Ч. 2. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 238—245.
2. Захожай В.Б. Інформаційно-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності: теорія, методологія і практика: монографія / В.Б. Захожай. — К.: ДП "Вид. Дім "Персонал", 2017. — 632 с.
3. Омеляненко Т.В. Ракурси інформаційної стратегії підприємства / Т.В. Омеляненко // Вчені записки: зб. наук. праць. — К.: КНЕУ, 2010. — Вип. 12. — С. 124—130.
4. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. / А.А. Садеков, О.Ю. Гусєва. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. — 414 с.

5. Адизес И.К. Управляя изменениями: Mastering change [Текст]: [как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и лич. жизни] / И.К. Адизес; при поддержке Ин-та бизнеса и делового администрирования Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. — СПб.: Питер, 2013. — 224 с.

6. Черняева О.О. Діагностика ефективності управління витратами підприємства в залежності від рівня його інформаційного забезпечення / О.О. Черняева // Науковий журнал "Економіка і фінанси". Спецвипуск. — Дніпропетровськ: ПП "Ліра ЛТД", 2016. — С. 19—29.

7. Galliers R.D., Leidner D.E. Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems [Paperback] / R.D. Galliers, D.E. Leidner. — Routledge, 2009. — 584 p.

8. Козаченко Г.В. Управління затратами підприємства: монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлап'юнов, Г.А. Макухін. — К.: Лібра, 2007. — 320 с.

## References:

1. Hrebeshkov, O. M. (2010), Formuvannia rynkovoї ekonomiky: Zb. nauk. prats'. Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka KNEU, vol. 2, pp. 238—245.

2. Zakhzhaj, V.B. (2017), Informatsijno-analitychne zabezpechennia marketynhovoї diial'nosti: teoriia, metodolohiia i praktyka: monohrafiia / V.B. Zakhzhaj, K.: DP "Vyd. dim "Personal", Kyiv, Ukraine.

3. Omel'ianenko, T. V. (2010), Vcheni zapysky: zb. nauk. prats' KNEU, vol. 12, pp. 124—130.

4. Sadiekov, A. A. and Husieva, O. (2012), Yu. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Upravlinnia zminyamy [], DonNUET, Donetsk, Ukraine.

5. Adyzes, Y. K. (2013), Upravliaia yzmenenyiami [Mastering change], Pyter, St.Petersburg, Russia.

6. Cherniaeva, O.O. (2016), Naukovyj zhurnal "Ekonomika i finansy", pp. 19—29.

7. Galliers, R. D. and Leidner, D. E. (2009), Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems, Routledge, Abingdon-on-Thames, UK.

8. Kozachenko, H. V. Pohorelov, Yu. S. Khlap'onov, L. Yu. and Makukhin, H.A. (2007), Upravlinnia zatratamy pidpriemstva [], Libra, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 05.10.2017 р.

[www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

Видання включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з ЕКОНОМІКИ

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73