



УДК 658.5:004

А. А. Варавя,

асистент кафедри менеджменту і адміністрування, ДВНЗ «Криворізький національний університет», м. Кривий Ріг

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

А. А. Varava,

Assistant of Management and Administration, "Krivoy Rog National University", Krivoy Rog

### “FEATURES OF THE STRATEGIC ACTIVITIES INFORMATION SUPPORT FORMATION IN ENTERPRISES”

*Стаття містить характеристику основних аспектів формування інформації на кожній стадії стратегічної діяльності великих підприємств. Відмічено вплив інформаційних факторів на ефективність прийняття стратегічних управлінських рішень.*

*This article contains description of the main aspects of the formation of information at each stage of the strategic activities of large enterprises. Information factors influence on effectiveness of strategic decision-making is marked.*

**Ключові слова:** стратегічна інформація, стратегічне управлінське рішення, інформаційні джерела, стратегічний аналіз.

**Keywords:** strategic information, strategic management decisions, information sources, strategic analysis.

**Вступ.** Ринкові перетворення та структурна перебудова економіки України, формування та розвиток нових організаційно-правових форм господарювання висувають нові вимоги до управлінської діяльності підприємств.

В наш час кожне підприємство не може не урахувати вплив різнобічних зовнішніх факторів на свою діяльність, не передбачати майбутні ризики, не визначати лінію та перспективні цілі на основі системного і ситуаційного підходів. Це означає, що суб'єкти господарювання працюють в умовах сучасного етапу розвитку систем управління — стратегічного менеджменту.

Кожне сучасне підприємство є складною соціально-економічною системою управління, при оптимізації якої виникають проблеми стосовно впливу зовнішнього середовища, прогнозування і визначення оптимальних режимів функціонування. Ці проблеми мають розв'язуватися на інформаційному рівні шляхом оптимізації інформаційних потоків, які функціонують всередині системи і які поступають до неї із зовнішнього середовища.

Як правило, при вирішенні управлінських завдань виникає потреба в інформації, що слугує основою для прийняття відповідних рішень.

У зв'язку з цим, для удосконалення процесу прийняття та реалізації обґрунтованих стратегічних управлінських рішень (СУР) доцільно дослідити формування основних інформаційних складових на всіх етапах стратегічного управління в умовах великих багатоструктурних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень.** Розвитку сучасної концепції стратегічного управління присвячені наукові праці багатьох відомих зарубіжних і вітчизняних вчених [1 – 6]. Узагальнюючі їх дослідження, слід відмітити, що до питань стратегії належать: установлення цілей підприємства; основні види діяльності та розподіл ресурсів за пріоритетними напрямками; створення, зміцнення та визначення напрямів реалізації конкурентних переваг; забезпечення сталої конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Важливим аспектом при формуванні інформаційної бази стратегічного управління є сприйняття різниці між накопиченням даних і інформації. Ще на початкових етапах стратегічного планування У.Кінгом та Д.Кліландом було зазначено, що "дані" – це аналітично необроблені масиви показників, тоді як "інформація" – це дані, які аналітично оброблені для використання в конкретних цілях [1, с.237].

За сучасними дослідженнями саме інформаційне забезпечення стратегічного управління є «слабким місцем» інформаційно-управлінських систем (ІУС) на багатьох підприємствах, навіть великих за масштабом діяльності. В умовах стратегічного менеджменту як сучасного еволюційного етапу розвитку корпоративних систем набули поширення концептуальні підходи до процесу інформаційного забезпечення стратегічної діяльності. Слід відмітити наукові праці у цьому напрямі У. Кінга та Д. Кліланда [1], сучасних вітчизняних науковців С.П. Кулицького, І.С. Литвина, В.О. Новака, М.Г. Твердохліба [7 – 10].

Але, на наш погляд, слід більше зосередити увагу на формуванні стратегічної інформації відповідно до певних стадій стратегічного управління.

**Мета дослідження.** Роблячи акцент на зазначеному підході доцільно зупинитися докладніше на загальних поняттях та надати власні визначення і міркування. Розглянемо зміст та особливості формування інформаційного забезпечення для прийняття СУР.

**Викладення основного матеріалу.** З нашої точки зору, стратегічна інформація (СІ) – організована сукупність баз стратегічних даних, які сформовані фахівцями підприємства щодо відповідності прийняття рішень за певним напрямом та пройшли аналітичну обробку і підготовлені до багаторазового використання в процесі стратегічної управлінської діяльності.

Без формування СІ за певними рівнями і стадіями процесу стратегічного управління неможливо розробити якісну стратегію і в наступному її ефективно реалізовувати. Основою для СІ є бази стратегічних даних (БСД), які стали формуватися з часів запровадження у корпораціях процесу стратегічного планування, починаючи з кінця 60-х – першої половини 70-х років ХХ століття. БСД включають коротку характеристику найбільш важливих аспектів, що відносяться до споживачів, постачальників та інших зовнішніх суб'єктів або умов функціонування будь-якої організації, які впливають на її стратегічні рішення. Але з плином часу завдання за різними напрямками діяльності організації змінюються і для відповідності інформації, що використовується при рішенні цих завдань, повинні удосконалюватися і БСД, і інформаційні технології та системи.

Прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах обмеженої інформації проводиться з метою вибору оптимального варіанта серед можливих

альтернатив. Менеджери можуть дотримуватися різних підходів до прийняття рішень – обережних, поміркованих або ризикованих. Аналітик, який готує інформацію, повинен це врахувати і прогнозувати не тільки декілька варіантів прогнозів, але й декілька варіантів рішень [11, с. 271].

З огляду на зазначені особливості доцільно надати таке визначення. СУР - це сукупність планових, організаційних, мотиваційних, контрольних впливів на об'єкт управління з метою отримання конкретного результату у довгостроковій перспективі, що характеризується слабкою визначеністю інформаційних джерел та урахуванням прогнозуємих змін у зовнішньому середовищі.

Процес стратегічного управління включає в себе три основні стадії — стратегічне планування, реалізацію стратегії, стратегічний контроль (рис. 1).

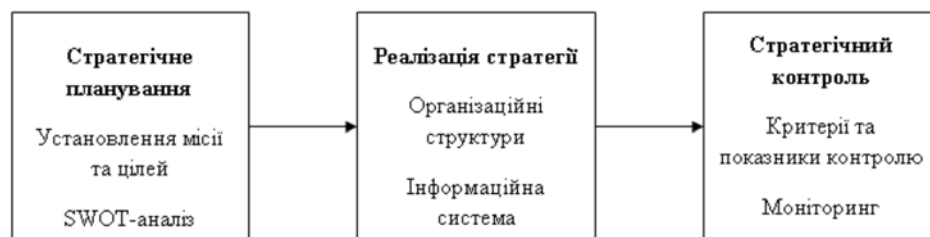


Рис. 1. Складові елементи стратегічного управління [12, с. 8]

Враховуючи сутність стратегічного планування, варто зупинитись на його етапах, починаючи зі стратегічного аналізу, який складається з двох частин: аналізу зовнішнього середовища та аналізу внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище складається з двох частин: макросередовище (віддалене оточення) та мікросередовище (ближнє оточення). Складові цих двох частин зовнішнього середовища представлено у табл. 1.

Для аналізу і прогнозу розвитку макросередовища використовуються різноманітні методи: прогнозування окремих тенденцій і подій, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, факторний аналіз, широко використовуються експертні методи. В українській практиці ці методи ще недостатньо застосовуються з причин відсутності надійної інформаційної бази. Подальший розвиток методики досліджень, пов'язаний з удосконаленням ІУС на вітчизняних підприємствах.

Таблиця 1.  
Складові макро- та мікросередовища підприємства

Макросередовище	Мікросередовище
<b>Макрофактори</b>	Споживачі
Політичні	Постачальники
Економічні	Конкуренти
Соціальні	Акціонери
Технологічні	Кредитори
Науково-технічні	Інвестори
Конкурентні	Посередники
Екологічні	Профспілки
Демографічні	Товари-замінники
Правові	
Міжнародні	
Географічні	

Слід приділити особливу увагу аналізу мікросередовища підприємства, який зазвичай здійснюється за моделлю галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера [4, с.104-106; 5, с.52-56; 6, с.76-93]. Відповідно до нього головними елементами мікросередовища, що впливають на діяльність підприємства, є: споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти і підприємства, які потенційно можуть вийти і почати функціонувати в цій галузі. Портер рекомендує щодо формування інформації ряд характеристик за їх змістом та ступенем впливу на діяльність підприємства.

Слід відмітити, що інформаційна складова аналізу як макро- так і мікросередовища досить складна. Необхідно формувати бази даних щодо змін багатьох зазначених факторів, при цьому визначати їх пріоритетність для підприємства, прогнозувати вплив та наслідки на декілька років уперед. Ця інформація є основою для розробки стратегій та перспективних планів розвитку підприємства, тобто має стратегічний характер.

Важливе місце при формуванні СІ займає галузевий аналіз. Метою галузевого аналізу є визначення привабливості галузі й окремих товарних ринків всередині неї. Крім того, такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру і динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі погрози, визначити ключові фактори успіху галузі і з урахуванням цього розробити стратегію поведінки підприємства на ринку.

Джерелами інформації про тенденції в галузі є спеціалізовані видання (газети, журнали, інформаційні бюлетені), а також інтернет-сайти підприємств та компаній. Неформальна інформація отримується завдяки участі працівників підприємств в спеціалізованих семінарах, конференціях, круглих столах або при спілкуванні з експертами-ведучими спеціалістами галузі. Проблемою є не тільки виявлення змін у галузі, а і кількісна оцінка впливу цих змін на рентабельність виробництва.

Стратегічна інформація із зовнішнього середовища підприємств повинна мати специфіку, що враховує окремий вплив компонентів на функціонування даного підприємства. Тому треба використовувати індивідуальний підхід до формування інформації, який базується на визначенні пріоритетних факторів, що найбільш істотно впливають на діяльність підприємства, та ретельно їх досліджувати.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для визначення взаємовпливу факторів. В сучасних умовах на електронних носіях найбільше поширення отримала таблична форма, що використовується для концентрації інформації, зібраної з інтернет-сайтів, періодичних видань, отриманої в ході співбесід, письмових довідок експертів.

При аналізі внутрішнього середовища використовується функціональний (структурний) підхід, що орієнтується на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію усіх видів ресурсів, оскільки це дозволяє з меншою їх кількістю задовольнити більше число споживачів.

Аналіз проводиться за певними показниками, що характеризують функціональні зони діяльності підприємства: маркетинг, виробництво, фінанси, науково-дослідницький потенціал, організацію та управління персоналом, загальні характеристики діяльності.

Взаємозв'язок і залежність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відображає стратегічний баланс. Стратегічний баланс – це поєднання позитивно і негативно впливових на діяльність підприємства факторів (можливостей і погроз), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства і суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними і слабкими сторонами у функціонуванні підприємства [6, с. 143].

Стратегічний баланс підприємства як результат аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища надається у формі SWOT-матриці [4;5;6]. Хоча SWOT-матриця, як правило, не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але вона дозволяє попереджувати менеджерами певні події і

зробити необхідні оцінки і висновки.

SWOT-матриця є інформаційною основою для встановлення системи цілей підприємства на наступний стратегічний період. Вироблення місії та відповідних цілей – найважливіша складова частина стратегічного управління.

В контексті цільових установок в стратегічному управлінні визначають категорію місії як генеральну мету розвитку сучасних підприємств, тобто філософію та сенс їх існування. Місія фіксується у різних управлінських документах та доводиться до зацікавлених осіб шляхом спеціальних PR (піар) – акцій і в процесі звичайних комунікацій.

Таким чином, інформаційні джерела підприємства повинні розповсюджувати його місію якомога більшим верстам суспільства у своїй та інших країнах для залучення нового кола споживачів й прихильників продукції даного виробника.

У стратегічному управлінні особливу важливість представляє ієрархія цілей, що дозволяє відобразити їх погодженість і взаємозалежність в різні часові періоди досягнення. Цілі нижчого рівня ієрархії повинні сприяти досягненню цілей вищих рівнів, будучи фактично способами їхнього досягнення. Таким чином формується «дерево цілей», що графічно зображує підпорядкованість і взаємозв'язок між ними [4;5;6].

Виходячи з того, що кожен мету можна охарактеризувати за допомогою конкретного результуючого показника, який дозволяє виконати вимогу вимірюваності, то інформація щодо прийняття відповідних управлінських рішень має містити рух та динаміку факторів, забезпечуючих досягнення даного показника. Слід наголосити на важливості встановлення пріоритетності цих факторів, за аналізом та прогнозом яких і мають прийматися управлінські рішення щодо досягнення цілей в стратегічному управлінні.

На основі системи цілей розробляються стратегічні альтернативи, із яких вибирається загальна стратегія розвитку підприємства. У ієрархічній структурі стратегії загальної або корпоративної (для великих підприємств корпоративного типу) стратегія знаходиться на вищому рівні, тобто визначає головні напрями розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Як відомо, важливим інструментом при виборі загальної стратегії є портфельний аналіз, який слугує для оцінки господарської діяльності підприємства з метою оптимізації фінансування найбільш прибуткових чи перспективних напрямів. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з них.

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова двовірних матриць. Особливості матриць визначаються кількістю критеріїв та їх структурою, відповідно до якої формується інформаційне забезпечення прийняття стратегічних рішень щодо результуючого збалансованого портфелю бізнесів.

Реалізація стратегії – процес не менш складний, ніж її розробка. Навіть найкраща стратегія може неефективно впроваджуватися за умов поганої, недосконалої організації цього процесу. Однак правильні дії керівництва при реалізації стратегії можуть компенсувати деякі недоліки її розробки.

Суттєву роль в організаційному забезпеченні реалізації стратегії відіграє вибір організаційної структури управління підприємством (ОСУ), яка повинна відповідати ефективному досягненню стратегічних цілей.

На основі аналізу сучасних вимог, що пред'являються до ОСУ, можна розробити спеціальні критерії для визначення структури підприємства з наступним вибором такої її модифікації, яка б найбільше відповідала встановленим критеріям. Для реалізації цього алгоритму необхідно сформувати відповідну інформацію, яка має свої специфічні особливості на кожній стадії вибору ОСУ:

I стадія – вихідна інформація відносно особливостей прийнятої стратегії, галузевих тенденцій, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, ресурсної бази підприємства;

II стадія – формування інформації за показниками, що можуть бути використаними в якості критеріїв ефективності;

III стадія – формування інформації за різними типами ОСУ. В результаті здійснюється вибір типу ОСУ;

IV стадія – у разі невідповідності модифікації структур зазначеним критеріям необхідно сформувати інформаційну базу для уточнення критеріїв. Якщо відповідність досягнута, підприємство вибирає дану структуру, якщо ні, то уточнюється перелік критеріїв і знову розглядаються різні модифікації.

Діяльність у сфері стратегічного управління, здійснення маркетингових досліджень пов'язані з використанням значних обсягів інформації. Тому пріоритетним напрямом при створенні нової структури управління є удосконалювання системи збирання, оброблення, зберігання й передавання інформації, що надходить із зовнішніх і внутрішніх джерел підприємства. Кількість інформації і складність проблем, пов'язаних з координацією діяльності, зростає зі збільшенням масштабів виробництва й розмірів підприємства.

Інформація щодо особливостей організаційної культури дозволяє керівництву розробити та реалізувати відповідні заходи з управління опором стратегічним змінам на підприємстві.

Як правило, у процесі з реалізації стратегії приймає участь персонал усіх ланок підприємства. Функції, що виконують співробітники, різні за цільовим призначенням, але поєднання зусиль повинно створити максимальні можливості персоналу по досягненню встановлених стратегічних цілей. Це формує кадровий потенціал підприємства.

Для правильного розподілу функцій у стратегічному процесі, призначення відповідальних осіб та налагодження необхідних взаємозв'язків слід удосконалити підсистему інформаційного забезпечення управління кадровим потенціалом. Це можна здійснити шляхом створення автоматизованої управлінсько-інформаційної системи на основі використання сучасної обчислювальної техніки.

З цією метою треба побудувати бази даних про стан кадрового потенціалу підприємства, що потребує використання сучасних технологій та засобів систем управління базами даних. Кадрова стратегічна інформація повинна відповідати на питання: чи в змозі той чи інший працівник за своїм досвідом, освітою, кваліфікацією, минулими обов'язками виконувати окремі (принципово нові) види робіт відповідно до реалізації управлінських рішень згідно зі стратегією управління персоналом[13].

Одним із заключних етапів системи стратегічного управління є оцінка ефективності діючої стратегії. Діяльність по реалізації й оцінці стратегії повинна здійснюватися поетапно, у заздалегідь призначені періоди контролю проміжних результатів (їхня кількість залежить від тривалості стратегічного періоду). При такій оцінці розраховується ефективність впроваджуваних за даний період проектів (заходів), що належать до пріоритетних сфер діяльності підприємства в цей проміжок часу. Координує роботи з контролю результатів стратегічної діяльності відділ стратегічного управління.

Для вирішення завдання оцінки реалізації стратегії щодо досягнення цілей уводиться спеціальний критерій ефективності багатоцільової оптимізації. Таким критерієм може бути пріоритетний показник по досягненню цілей у конкретному часовому проміжку стратегічного періоду. Наприклад, досягнення максимально можливої частки ринку; досягнення максимальної конкурентоспроможності продукції. Обов'язковою умовою є ліміт інвестиційних ресурсів.

Інформаційне забезпечення у системі стратегічного контролю на підприємстві пропонується здійснювати за двома етапами: 1) за конкретні часові проміжки реалізації стратегії відслідковувати зміни вибраних критеріїв ефективності в ході застосування моделі багатоцільової оптимізації; 2) формувати контрольну інформацію на запланованих оціночних етапах реалізації стратегії та надання її керівництву для прийняття управлінських рішень щодо необхідних коригувань стратегічного процесу.

Реальним шляхом удосконалення інформаційної бази стратегічного управління на українських підприємствах є розвиток бенчмаркінг-заходів, які набули останнім часом значного поширення у країнах Західної Європи. Статистичні дослідження, які проведені на гірничодобувних підприємствах, показали, що управлінський персонал ще не в достатньо повній мірі використовує у своїй діяльності методичні підходи бенчмаркінгу. Однак при прийнятті стратегічних управлінських рішень метод бенчмаркінгу, як показує практика зарубіжних фірм, дозволяє підприємству вибрати оптимальний варіант при порівнянні своєї діяльності з практикою і досвідом роботи ринкових конкурентів і найбільш успішних організацій суміжних галузей, специфіка функціонування яких є подібною.

Інформація для порівняння може бути отримана безпосередньо при обміні з іншими організаціями і з інших непрямих джерел. Отримуючи інформацію на основі бенчмаркінг-заходів, керівництво може приймати рішення відносно поліпшень у всіх сферах діяльності підприємства, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність у стратегічній перспективі.

**Висновок.** На основі викладених вище методичних підходів і з метою удосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління, можна зробити наступні висновки:

- 1) стратегічний процес на підприємствах складний, різнобічний, поетапний і потребує зусиль не тільки керівного складу, а і персоналу всіх ланок;
- 2) управлінські рішення з довгостроковим терміном реалізації приймаються на багатьох стадіях і етапах стратегічного процесу. Для забезпечення їх зваженості, обґрунтованості і майбутньої ефективності необхідно сформувати якісну основу для їх прийняття, якою є досконала інформація;
- 3) функціональна спрямованість інформаційного забезпечення стратегічного управління різна відповідно до цілей та окремих етапів цього процесу. На основі досліджень визначено особливості функціонування баз даних на певних стадіях стратегічного управління: аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, установленні системи цілей, виборі загальної стратегії та формуванні «стратегічного набору» підприємства, виборі організаційної структури управління, формування організаційної культури та ефективного кадрового потенціалу; стратегічному контролю. Висвітлено сучасні управлінські та аналітичні заходи, що дозволяють підприємствам підвищити конкурентоспроможність на довгострокову перспективу, до яких належить застосування бенчмаркінгу. У зв'язку з тим, що діапазон формування БСД на підприємствах достатньо обмежений, доцільно їх створення відповідно до окреслених етапів прийняття управлінських рішень;
- 4) на вітчизняних підприємствах, на відміну від зарубіжних компаній, часто відсутнє взагалі виділення інформації для стратегічних цілей. Очевидно, що загальна ІУС на підприємствах потребує розширення та удосконалення. Першочерговим завданням у цьому напрямі є створення інформаційного забезпечення стратегічної управлінської діяльності як окремої складової інформаційної системи підприємств.

#### Література

1. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У.Кинг, Д.Клиланд. – М.: Прогресс, 1982. – 400 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикланд / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / Ігнат'єва І.А., - К.: Каравела, 2008. – 480 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Виханский О.С. – М.: Экономист, 2004. – 296 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. (2-ге вид., перероб. і доп.) / Шершньова З.Є. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: навч. посіб. / Кулицький С.П. – К.: МАУП, 2002. – 544 с.
8. Литвин І.С. Оптимізація інформаційної ефективності систем управління: монографія / Литвин І.С. – Тернопіль: ТНЕУ, 2008. – 336 с.
9. Новак В.О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. / Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. – К.: Кондор, 2006. – 462 с.
10. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. / Твердохліб М.Г. – К.: КНЕУ, 2000. – 2008 с.
11. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. / Гордієнко П.Л. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
12. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник / А.Л.Гапоненко, А.П.Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
13. Білорус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту/Т.В. Білорус//Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4. – с. 170 – 175.
14. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. – М.: Экономист, 2002. – 416 с.

#### Reference

1. King, U. and Kliland D. (1982), *Strategicheskoe planirovanie I khozaiistvennaja politika* [Strategic Planning and Policy], Progress, Moscow, USSR.
2. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie*. [Strategic Management], Ekonomika, Moscow, USSR.
3. Tompson, A.A. and Strikland, A.Dzh. (1988), *Strategicheskij menedzhment. Iskussivo razrabotki i realizacii strategii* [Crafting and implementing strategy], Banki i birzhi, YUNITI, Moscow, Russia.
4. Ignat'yeva, I.A. (2008), *Strategichnij menedzhment*. [Strategic management], Karavela, Kyiv, Ukraine.
5. Vikhanskiy, O.S. (2004), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], 2nd ed, Ekonomist, Moscow, Russia.
6. Shershnyova, Z. YE. (2004), *Strategichne upravlinny*. [Strategic Management], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Kulyts'kyi, S.P. (2002), *Osnovy organizatsiyi informatsiyanoi diyalnosti u sferi upravlinnya*, [Basis of information activities organization in management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
8. Lytvyn, I.S. (2008), *Optimizatsiya informatsiyanoi efektyvnosti system upravlinnya*, [Management systems information efficiency organizing], TNEU, Ternopil', Ukraine.
9. Novak, V.O., Makarenko, L.H. and Luts'kyi, M.H. (2006), *Informatsiyne zabezpechennya menedzhmentu*, [Information management software], Kondor, Kyiv, Ukraine.
10. Tverdohlib, M.G. (2000), *Informatsiyne zabezpechennya menedzhmentu*, [Information management software], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.
11. Gordienko, P.L. (2006), *Strategichnij analiz*, [Strategic analysis], Alerta, Kyiv, Ukraine.
12. Gaponenko, A.L. (2004), *Strategicheskoe upravlenie*, [Strategic management], Omega-L, Moscow, Russia.
13. Bilorus, T.V., (2004), "Informatsiyne zabezpechennya priynyattya upravlin'skih rishen' v sistemi kadrovogo menedzhmentu", [Information support of decision-making in the personnel management system], *Aktual'ni problemi ekonomiki*, vol. 4, pp. 170 – 175.
14. Zajicev, L.G. and Sokolova, M.I. (2002), *Strategicheskij menedzhment* [Strategic Management], Ekonomist", Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 17.09.2013 р.