

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

УДК 658

JEL Classification: M 100, M 490

© Ковальчук Т.М., Вергун А.І., 2021

t.kovalchuk@chnu.edu.ua, a.vergun@chnu.edu.ua

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці

ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На основі дослідження місця стратегічного аналізу в системі стратегічного управління визначено напрями організації аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень. Виділено напрямки та об'єкти аналізу відповідно до видів стратегій, що реалізуються підприємством.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегії підприємства, моделі стратегічного управління, методи стратегічного аналізу, організація аналізу.

Постановка проблеми. Сучасні управлінські стратегічні рішення здійснюються на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища. Ефективна організація аналізу та використання релевантного аналітичного інструментарію забезпечує успіх реалізації стратегії підприємства. Відтак особливої уваги потребують питання рівня організації аналітичної роботи та використання аналітичних методів відповідно до поставлених цілей і завдань, що пов'язані із обраними стратегіями. Стратегічний аналіз будучи важливою складовою моделей стратегічного управління, привертає увагу і, як об'єкт наукових досліджень і, як сфера практичної діяльності. Поєднання практичного досвіду та наукового підходу до організації стратегічного аналізу забезпечить ефективність стратегічних рішень. Звідси впливає необхідність розвитку методико-організаційних засад аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження праць, таких вчених як Б. Альстренд [1], И. Ансофф [2], Х. Віссем [3], П. Дженстер [4], Дж. Лемпел, Г. Мінцберг [1], М. Портер [5], Дж. Стрікланд, А. Томпсон [6] дозволяє узагальнити існуючі превалюючі методичні підходи до стратегічного аналізу. У працях вітчизняних дослідників: П. Л. Гордієнко [7], Г. І. Кіндрацька [8], Б. М. Мізюк [9], В.В. Пастухова [10], К. І. Редченко [11] відображені національні особливості організації аналітичного забезпечення стратегічних управлінських рішень.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У літературі описано багато

моделей, що формалізують процес стратегічного управління, проте всі вони побудовані на однакових підходах. Існуючі відмінності зумовлені складністю підприємств та мінливістю факторів їх зовнішнього та внутрішнього середовища. Попри існуючі напрацювання актуальними залишаються питання відповідності методології стратегічного аналізу розробці та реалізації стратегій підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета – на основі обґрунтування місця стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством розвинути підходи до ефективної організації аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [2, с.60]. У такому розумінні стратегічне управління розглядається як система, що ґрунтується на аналізі, який виступає зв'язуючою ланкою елементів процесу прийняття управлінських рішень. На основі дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ стратегічний аналіз допомагає обґрунтувати та вибрати стратегічні напрямки розвитку підприємства й впливати на хід їх реалізації.

Для основних моделей стратегічного управління, що описані у літературі виділяють спільні для них етапи [12, с.37] : «місія; цілі;

аналіз середовища; розробка, вивчення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії; формування стратегічних планів, проектів та програм; реалізація планів, проектів та програм; контроль за виконанням; оцінка результатів та коригування».

Таким чином, реалізація стратегій пов'язана із застосуванням системи інструментів направлених на досягнення цілей. Тобто стратегія показує за допомогою яких дій підприємство спроможне досягти свої цілі в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Однією з важливих вимог до постановки цілей є їх вимірність. Якщо ціль не може бути кількісно вимірювана, то проблемними будуть як планування, так і оцінка досяжності цілі на етапі аналізу результатів діяльності. Тому система цілей підприємства, яка включає загальноекономічні, виробничі, науково-технологічні, організаційно-управлінські, маркетингові, фінансові та кадрові цілі представляється відповідними підсистемами вимірюваних показників. Це – показники рівня доходів, прибутку та рентабельності, частки ринку, рівня цін; показники рівня забезпеченості ресурсами, рівня витрат, масштабів, якості та ефективності виробництва; показники структури капіталу та фінансової стійкості, ефективності використання капіталу, рівня дивідендів та приросту інвестицій; показники технологічного рівня, впровадження нових продуктів та технологій; показники чисельності, структури, кваліфікації персоналу та рівня його продуктивності праці; показники впровадження нових управлінських технологій, новітніх методів організації виробництва та прийняття управлінських рішень тощо. Вони являють собою цільові стратегічні нормативи, які забезпечують реалізацію головної стратегічної цілі підприємства.

Система стратегічного аналізу направлена на вивчення стану факторів зовнішнього середовища. Результати аналізу цих факторів покладаються в основу планів, направлених на розвиток сильних сторін та можливостей підприємства з одного боку, та, нейтралізації слабких сторін і мінімізації загроз – з іншого. Зовнішнє середовище формується як результат складної взаємодії сукупності факторів. До неї належать соціальні фактори (зміни демографії, ринок праці, культура праці, поведінка клієнтів), економічні фактори (розподіл матеріальних ресурсів, доступність використовуваних ресурсів, концентрація компаній у галузі та рівень конкуренції, зміна відсоткової ставки), технологічні фактори (поява (розвиток) нових продуктів, технологій, послуг), правові фактори

(зміни національного та міжнародного права, судові прецеденти), екологічні фактори (зміни екологічних правил, норм, обмежень), політичні фактори (державне регулювання (ліцензування, вимоги узгодження окремих рішень тощо), зовнішньоторговельна політика, податкова політика, політична стабільність (нестабільність), рівень корупції, трудове законодавство).

Фактори розрізняються за напрямком впливу (позитивний або негативний), інтенсивністю впливу (низький, середній або високий), типом спричинених змін (збільшення або зменшення), ступенем важливості (високий, середній або низький), мінливістю впливу (швидкозмінні, стійкі).

Методи стратегічного аналізу традиційно можна поділити на три групи: «статистичні (статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференціальний, логарифмування тощо); економіко-математичні (системний аналіз, імітаційне моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму тощо); спеціальні методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі (SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PEST (STEP)-аналіз, SLEPT-аналіз, STEEPLE-аналіз, ETOM-аналіз, QUEST-аналіз, PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта тощо)» [13].

Метод екстраполяції дозволяє змодельовати майбутній стан досліджуваних систем на основі їх минулих станів.

Факторний аналіз дозволяє досліджувати функціональні та стохастичні взаємозв'язки між результуючими та факторними показниками, застосовується для визначення впливу останніх.

Імітаційне моделювання дозволяє за допомогою емпіричної оцінки залежностей результуючих показників від факторних, отриманої на основі ряду числових експериментів моделювати соціально-економічні системи для прийняття управлінських рішень.

Метод "дерево рішень" застосовується для аналізу проектів із різними варіантами рішень із відображенням взаємозалежності наступних та попередніх рішень. Реалізується у вигляді графів із вузлами рішень та гілками подій.

Матричні методи (SWOT-аналіз та інші) найбільш поширені для оцінки конкурентоспроможності потенціалу та розробки стратегії поведінки на ринку. SWOT і TOWS

ґрунтуються на дослідженні сильних та слабких конкурентних позицій підприємства, можливостях та загрозах зовнішнього середовища, використовуються при розробці стратегій.

Метод експертних оцінок дозволяє провести якісну оцінку складних господарських процесів, ґрунтується на використанні суджень експертів із використанням системи бальних оцінок. Метод сценаріїв, як різновид експертних оцінок, ґрунтується на практичному досвіді конкретних ситуацій і використовується для оцінки впливу на показники діяльності потенційних факторів, прогнозування позитивних чи негативних ефектів. Неформальний підхід, що лежить в основі методу експертних оцінок хоча і пов'язаний із значною суб'єктивністю оцінок, проте забезпечує комплексну оцінку стратегічного потенціалу підприємства.

Метод GAP-аналізу ґрунтується на дослідженні стратегічних прогалин, що представляють собою відмінності між стратегічними цілями та ринковими можливостями підприємства. Він дає можливість напрацювати інструмент розроблення стратегії для приведення діяльності підприємства у відповідність до рівня вимог.

Індикаторні методи передбачають використання системи індикаторів стратегічного потенціалу підприємства, які деталізуються за групами показників, що описують стан певних параметрів (елементів) досліджуваного об'єкта. Зокрема метод фінансових коефіцієнтів полягає у порівняльному аналізі значень коефіцієнтів, розрахованих за даними фінансової звітності. Він дозволяє отримати чіткі індикатори фінансового стану та ефективності роботи підприємства.

Метод аналізу витрат і ланцюжка цінностей. Цей метод ґрунтується на послідовному відображенні витрат на всіх етапах їх формування від витрат на постачання, витрат на виробництво до витрат, пов'язаних із просуванням продукції (робіт, послуг) до кінцевого споживача. Таким чином, в основі лежить ланцюжок цінностей, який враховує усю діяльність, функції та процеси на підприємстві, що забезпечує комплексний підхід до формування витрат та управління ними. Метод забезпечує можливості ефективного планування видів діяльності, обрання способів мінімізації витрат та підвищення на основі цього конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз майбутніх станів завжди становить досить складне завдання, тому для забезпечення його ефективності необхідне використання комплексу методів стратегічного аналізу.

Як і інші складні системи стратегічне управління представляється моделями.

Найвідомішими з них є моделі І. Ансоффа, Д. Томпсона, Ф.Девіда, Г. Стейнера, Р. Лінча, М. Портера, Бостонської консалтингової групи, Артура Д. Літла. Важливим етапом моделей стратегічного управління є реалізація аналітичної функції управління. Розуміння аналітичних можливостей різних моделей дозволяє оптимізувати всю систему стратегічного управління. Результати аналізу таких можливостей представлено в таблиці 1.

Таким чином, враховуючи аналітичні можливості моделей стратегічного управління можна ефективно планувати їх застосування. З іншого боку, для збільшення ефективності стратегічного планування важливо чітко визначати завдання і об'єкти аналізу відповідно до типів стратегій, що реалізуються підприємством.

За І. Ансоффом загальні стратегії підприємства поділяються на [2]: конкурентні (товарна диференціація, ринкова диференціація), стратегії відносин із суспільством (стратегія соціальної відповідальності, стратегії, узгоджені з інтересами), комерційні стратегії (виробнича стратегія, маркетингова стратегія, інноваційна стратегія), портфельні стратегії (стратегія вдосконалення діяльності, стратегія розвитку ринку, стратегія диверсифікації).

Напрямами аналізу *виробничої* стратегії є: аналіз виконання виробничих завдань по стратегічних строках; аналіз раціональності використання виробничих засобів та резервів зростання фондівіддачі; аналіз раціональності використання трудових факторів виробництва та резервів зростання продуктивності праці; аналіз рівня оновлення технологій (виконання планів запровадження ресурсозберігаючих технологій), техніки та обладнання; аналіз рівнів організації та напрямів удосконалення виробництва, праці (у тому числі умов праці та мотивації), системи її оплати; аналіз резервів економії ресурсів та зниження собівартості продукції; аналіз напрямів інтенсифікації виробництва. При цьому об'єктами (факторами) аналізу будуть: обсяги продукції (виробничі потужності); розриви між фактичними та плановими характеристиками виробничих процесів; характеристики виробничого потенціалу; інноваційні продукти, матеріали, технології, форми та методи організації; рівень витрат на виробництво; обсяги капітальних вкладень, оновлення номенклатури (асортименту) продукції; якість та споживча вартість продукції; ціни на продукцію; організаційно-технічний рівень виробництва, конкурентоспроможність виробництва (структура, ресурсомісткість, орієнтованість на ринок); кадровий потенціал, якість трудових ресурсів.

Таблиця 1

Аналітична спрямованість моделей стратегічного управління (планування)

Модель стратегічного управління (планування)	Напрямки аналізу	Об'єкти (фактори) аналізу
Модель Гарвардської школи бізнесу	SWOT-аналіз	Зовнішнє середовище (можливості та загрози, ключові фактори успіху), ресурсний потенціал (сильні та слабкі сторони, відмінні можливості розвитку)
Модель І. Ансоффа	Аналіз альтернативних стратегій (стратегія глибокого проникнення на ринок (експансія), стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації)	Товар (обсяги продажу, оновлення асортименту, удосконалення), ринок (частка ринку, прибутковість)
Модель Д. Томпсона	Аналіз прогресу, аналіз реалізації стратегії	Структура, функції, люди і системи стратегії; цінність, цілі компанії, альтернативні стратегії
Модель Ф.Девіда	Аналіз стратегії (формування, оцінка і вибір), вимірювання та оцінка виконання дослідження базових основ стратегії фірми, порівняльний аналіз очікуваних і фактичних результатів, перевірка відповідності виконуваних дій планам	Розмір активів, рівень прибутковості, рівень продуктивності, рентабельність інвестицій, прибуток на одну акцію
Модель Г. Стейнера	Оцінка зовнішніх та внутрішніх можливостей і проблем	Сильні та слабкі сторони компанії
Модель Р. Лінча	Аналіз зовнішнього середовища (турбулентного зовнішнього середовища), аналіз ресурсів компанії	Бачення, місія, цілі, зовнішнє середовище, ресурси
Модель М. Портера	Аналіз стратегій: лідерства за витратами, диференціації, концентрованого маркетингу. Аналіз ринкових позицій постачальників, аналіз ринкових позицій споживачів, аналіз конкуренції між існуючими та потенційними гравцями, аналіз загроз появи нових продуктів	Вплив постачальників на ціни, вплив покупців на ціни, відкритість галузі для нових гравців, можливості появи на ринку нових більш конкурентних товарів
Модель Бостонської консалтингової групи	Аналіз стратегій просування товарів, аналіз портфелю товарів	Динаміка ринків збуту (темпи росту), відносна доля ринку, обсяг продажів, фази життєвого циклу товарів
Модель (МакКінзі)	Портфельний аналіз	Привабливість ринку (темпи росту та місткість ринку, регульованість ринку, рівень конкуренції) конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках (ринкова частка, витрати, рівень цін, асортимент)
Модель Артура Д. Літла	Аналіз продажів, номенклатури товарів, ефективності затрат	Життєвий цикл сектора (збут, покриття затрат, прибуток, рівень конкуренції), конкурентна позиція підприємства

Напрямами аналізу *маркетингової* стратегії є: аналіз конкурентної переваги; аналіз ринків потенційних товарів та послуг; аналіз стратегічних зон діяльності; аналіз формування товарного асортименту; аналіз ринків виробничих факторів, цінних паперів, валюти, аналіз життєвого циклу підприємства; аналіз ефективності цінової політики, аналіз великих даних. Об'єкти (фактори) аналізу: обсяг (місткість) ринку, частка підприємства на ринку, обсяг та асортимент товару, конкуренція, ціна, поведінка споживача, маркетингові витрати, співвідношення витрат і економічних результатів.

У сучасних умовах основна увага приділяється не тільки і не стільки ціновому механізму, скільки інноваційним процесам, що призводять до підвищення конкуренції. Напрямами аналізу *інноваційної* стратегії є: аналіз тенденцій розвитку підприємства в умовах ринку, аналіз конкурентних переваг (технологічних, товарних), аналіз товарних позицій на ринку, аналіз можливостей цінового лідерства, аналіз ризиків. Оскільки особливістю інноваційних стратегій є новизна (інноваційність), то об'єктами (факторами) їх аналізу будуть: інновації (товарні, ринкові, технологічні, організаційні, сировинні), інвестиційні проекти.

Напрямами аналізу *ресурсної* стратегії є: аналіз забезпеченості підприємства виробничими запасами, устаткуванням, інноваційними, інвестиційними, фінансовими, інформаційними та людськими ресурсами, аналіз обсягів, структури інтервалів поставок ресурсів, потреб у ресурсах, дефіциту (надлишку) ресурсів, обґрунтованості норм їх витрачання. Об'єкти (фактори) аналізу: ресурси (матеріальні, фінансові, технічні та територіальні, технологічні та операційні, організаційні, нематеріальні, людські, інновації та креативність, репутація), обсяги, номенклатура і якість ресурсів.

Напрямами аналізу *конкурентних* стратегій є: аналіз виробничої програми, аналіз оновлення асортименту, аналіз напрямів модифікації наявних продуктів; аналіз привабливості та конкурентоспроможності продукції, аналіз життєвого циклу продукції, аналіз складських запасів. Об'єкти (фактори) аналізу: характеристики продукції (функціональні, фізичні, дизайн, імідж, торгова марка тощо); частка у виручці, рентабельність продукції; позиція товару щодо конкуруючих продуктів, зв'язок з іншими продуктами); показники використання виробничих потужностей,

складські потужності; стадії життєвого циклу продукції.

Видами портфельних стратегій є стратегія вдосконалення діяльності, стратегія товарної експансії, стратегія розвитку ринку, стратегія диверсифікації.

Напрямами аналізу *портфельних* стратегій є дослідження: цільового ринку підприємства, ефективності заходів з просування продукції, резервів зниження собівартості та підвищення ефективності діяльності на існуючому ринку, нових ринків для освоєних товарів, нових продуктів для освоєних ринків. Об'єкти (фактори) аналізу: можливості використання товару; рентабельність ринкових сегментів, ефективність виробництва, ефективність продажів, товарна номенклатура й асортимент продукції, стратегічні зони господарювання.

Важливою складовою ефективно організації стратегічного аналізу є забезпечення його інформаційних потреб. Вони включають усю сукупність даних про довгострокову діяльність підприємства, можливі зміни середовища, які можуть вплинути на її результати діяльності. Формування баз стратегічних даних передбачає нагромадження та обробку відповідної інформації щодо зовнішнього середовища підприємства, інформації про стратегічні альтернативи. Інформаційне забезпечення може містити дані про сильні та слабкі сторони, загрози та можливості підприємства, ситуацію на ринках та рівень конкуренції. Ефективність організації інформаційного забезпечення стратегічного аналізу значною мірою визначається рівнем застосування інформаційно-управлінських систем (ІУС), які забезпечують нагромадження даних для ретроспективного, оперативного та перспективного аналізу. У свою чергу розвиток ІУС передбачає зростання вимог до професійних компетенцій суб'єктів стратегічного аналізу.

Висновки. Дослідження місця стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством дозволило виділити напрямки ефективно організації системи аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень. Виділено аналітичні можливості моделей стратегічного управління, конкретизовано завдання та об'єкти аналізу відповідно до типів стратегій, що реалізуються підприємством.

Урахування визначених аспектів при організації стратегічного аналізу уможливило більш ефективне забезпечення інформаційних потреб стратегічного управління.

Список літератури

1. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий, стратегическое сафари. СПб. : Питер, 2000. 366 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). Москва: ИНФРА-М, 1996. 288 с.
4. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. Москва, 2003. 368 с.
5. Портер М. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2001. 495 с.
6. Томпсон А. Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. Москва: Юнити, 1998. 576 с.
7. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
8. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. Київ, 2006. 366 с.
9. Мізюк Б. М. Стратегічне управління. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
10. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ: 2002. 302 с.
11. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічний аналіз у бізнесі. Львів : Новий Світ-2000, 2003. 272 с.
12. Дикань В. Л. Стратегічне управління. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
13. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит, 2015. Випуск 2 (112). URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)_096_ShurpenkovaRK.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf)

References

1. Mincberg G., Al'strent B., Lempel Dzh. (2000) SHkoly strategij, strategicheskoe safari [Strategy schools, strategic safari]. SPb. : Piter. p. 366
2. Ansoff I. (1989) Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow: Ekonomika. p. 519
3. Vissema H. (1996) Menedzhment v podrazdeleniyah firmy (predprinimatel'stvo i koordinaciya v decentralizovannoj kompanii) [Management in the divisions of the firm (entrepreneurship and coordination in a decentralized company)]. Moscow: INFRA-M. p. 288
4. Dzhenster P., Hassi D. (2003) Analiz sil'nyh i slabyh storon kompanii: opredelenie strategicheskikh vozmozhnostej [Analysis of the strengths and weaknesses of the company: identifying strategic opportunities]. Moscow. p. 368
5. Porter M. (2001) Konkurenciya [Competition]. Moscow: Vil'yams. p. 495
6. Tompson A. Striklend Dzh. (1998) Strategicheskij medezhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii [Strategic management]. Moscow: YUniti. p. 576
7. Hordiienko P. L. (2006) Stratehichnyi analiz [Strategic analysis]. Kyiv: Alerta. p. 404
8. Kindratska H. I. (2006) Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]. Kyiv. p. 366
9. Miziuk B. M. (2006) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Lviv : Mahnoliia plus. 392 p.
10. Pastukhova V. V. (2002) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist [Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency]. Kyiv. p. 302
11. Dykan V. L., Zubenko V. O., Makovoz O. V., Tokmakova I. V., Shramenko O. V. (2003) Stratehichnyi analiz u biznesi [Strategic analysis in business]. Lviv : Novyi Svit-2000. p. 272
12. Dykan V. L. (2013) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. – Kyiv : «Tsentr uchbovoi literatury». p. 272
13. Shurpenkova R. K. (2015) Stratehichnyi analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis as a component of the enterprise management process]. Bukhhalterskyi oblik, analiz i audyt, Vypusk 2 (112). URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)_096_ShurpenkovaRK.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf)

Summary

Tetiana Kovalchuk, Andrii Verhun

ORGANIZATION OF ANALYTICAL SUPPORT
FOR STRATEGIC DECISION MAKING AT THE ENTERPRISE

The implementation of strategies involves the use of a system of tools aimed at achieving goals. It is important to understand the analytical capabilities of different models, as it allows you to optimize the entire system of strategic management.

The purpose of the study was to develop approaches to the effective organization of analytical support for strategic decision-making based on the justification of the place of strategic analysis in the system of strategic management of the enterprise.

The system of strategic analysis is aimed at studying the state of environmental factors. The results of the analysis of these factors are the basis of plans aimed at developing the strengths and capabilities of the enterprise on the one hand, and to neutralize the weaknesses and minimize threats - on the other. The external environment is formed as a result of complex interaction of a set of factors. It includes social factors, economic factors, technological factors, legal factors, environmental factors, political factors.

The study of the place of strategic analysis in the system of strategic management of the enterprise allowed to identify areas for effective organization of the system of analytical support for strategic decision-making. Analytical possibilities of strategic management models are highlighted, tasks and objects of analysis are specified according to the types of strategies implemented by the enterprise.

Taking into account these aspects in the organization of strategic analysis allows more effective provision of information needs of strategic management.

Key words: *strategic analysis, enterprise strategies, models of strategic management, methods of strategic analysis, organization of analysis.*