

УДК 658.6

Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Parasii-Verhunencko Iryna

*Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Professor at the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-6506-6965*

Юрчишин Ярослав Васильович

*аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету*

Yurchyshyn Yaroslav

*Postgraduate Student of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-4790-1618*

**ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
ORGANIZATION OF STRATEGIC ANALYSIS IN THE ENTERPRISE
MANAGEMENT SYSTEM**

***Анотація.** Вступ. Аналітичне забезпечення стратегічного управління має доволі складну структуру, що потребує належної організації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища аналітична інформація стратегічного характеру постійно змінюється та*

доповнюється, а отже її якість суттєво залежить від якості підготовчих робіт з упорядкування вхідної інформації, проектування раціонального проходження інформації через управлінську систему та групування інформації на виході із системи згідно із запитами її користувачів.

Мета дослідження – систематизація сучасних наукових підходів до процесу організації стратегічного аналізу на підприємствах та його удосконалення через конкретизацію основних організаційних етапів.

Матеріали і методи. Дослідження базувалось на систематизації наукових праць вітчизняних вчених та практиків. В статті використано загальнонаукові методи дослідження, зокрема такі: для розкриття сутності поняття «організація стратегічного аналізу» діалектичного, історичного, системного дослідження та теоретичного узагальнення; метод порівняння використано при аналізі дефініцій, запропонованих різними вченими; для виокремлення окремих організаційних етапів стратегічного аналізу було використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналогії, теоретичного узагальнення, групування; при побудові структурно-логічної схеми організаційного процесу використано графічні прийоми.

Результати. Запропоновано структурно логічну модель організаційних етапів проведення стратегічного аналізу з деталізацією всіх видів аналітичних процедур на кожному з них в межах чотирьох складових: проблемної (предметної), методичної, технічної, регламентної. Обґрунтовано критерії вибору централізованої та децентралізованої форми організації стратегічного аналізу та визначено їх переваги та недоліки.

Перспективи. Перспективами подальших досліджень є конкретизація аналітичних показників для проведення стратегічного аналізу на кожному організаційному етапі та обґрунтування вибору методик аналітичних досліджень з урахуванням особливостей видів

діяльності суб'єктів господарювання та їх розміру. З практичної точки зору подальший науковий пошук може бути спрямований на розроблення типових регламентів формування аналітичної інформації із зазначенням термінів її формування та відповідальних виконавців.

Ключові слова: організація, стратегія, стратегічний аналіз, інформаційні потоки, аналітичне забезпечення, стратегічне управління.

Summary. *Introduction. Analytical support for strategic management has a rather complex structure that requires proper organization. In an unstable external environment, analytical information of a strategic nature is constantly changing and supplemented, and therefore its quality significantly depends on the quality of preparatory work on organizing incoming information, designing the rational flow of information through the management system and grouping information at the system output according to the requests of its users.*

The purpose of the study is to systematize modern scientific approaches to the process of organizing strategic analysis at enterprises and to improve it by specifying the main organizational stages.

Materials and methods. The study was based on the systematization of scientific works of domestic scholars and practitioners. The article uses general scientific research methods, in particular, the following: to reveal the essence of the concept of "organization of strategic analysis", dialectical, historical, systemic research and theoretical generalization; the method of comparison is used in analyzing the definitions proposed by various scholars; to distinguish individual organizational stages of strategic analysis, the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, analogy, theoretical generalization, grouping were used; graphic techniques were used to build a structural and logical diagram of the organizational process.

Results. A structural and logical model of the organizational stages of strategic analysis is proposed, detailing all types of analytical procedures at each

stage within four components: problem (subject), methodological, technical, and regulatory. The criteria for choosing a centralized and decentralized form of organization of strategic analysis are substantiated and their advantages and disadvantages are determined.

Discussion. Prospects for further research are specification of analytical indicators for conducting strategic analysis at each organizational stage and justification of the choice of analytical research methods, taking into account the specifics of the types of activities of business entities and their size. From a practical point of view, further scientific research may be aimed at developing standardized regulations for the formation of analytical information with an indication of the terms of its formation and responsible executors.

Key words: *organization, strategy, strategic analysis, information flows, analytical support, strategic management.*

Постановка проблеми. Умови військового стану в Україні негативно вплинули на діяльність майже всіх суб'єктів господарювання незалежно від сфери та виду їх діяльності. Посилення негативного впливу війни на діяльність вітчизняних підприємств, глобальна економічна нестабільність, загострення конкуренції на світовому ринку, невизначеність зовнішнього середовища, спричинена загальною турбулентністю світової економіки, суттєво вплинули на обсяги діяльності підприємств на вітчизняному та світовому рівні, що своєю чергою негативно відбивається на результатах діяльності як на рівні галузей, так і на рівні окремих підприємств. Водночас, адаптуючись негативних наслідків війни, останнім часом вітчизняні підприємства почали відновлювати свій бізнес і пристосовуватись до реалій сьогодення, поступово нарощуючи масштаби своєї діяльності. Важливу роль в підвищенні ефективності адаптивних стратегій відіграє стратегічний аналіз, спрямований на забезпечення

управлінського процесу якісною інформацією про стан і динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств.

Аналітичне забезпечення стратегічного управління має доволі складну структуру, що потребує належної організації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища аналітична інформація стратегічного характеру постійно змінюється та доповнюється, а отже її інформативність суттєво залежить від якості підготовчих робіт з упорядкування вхідної інформації, проектування раціонального проходження інформації через управлінську систему та групування інформації на виході із системи згідно із запитам її користувачів. Недосконалість організаційного процесу проведення стратегічного аналізу на підприємствах негативно впливає на результати такого аналізу і знижує ефективність прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базові засади організації економічного аналізу було започатковано в працях відомих вітчизняних вчених-аналітиків, зокрема, таких як Ф. Бутинець [9], Т. Косова [14], І. Лазаришина [15; 27], Є. Мних [16], С. Мошенський [18], О. Олійник [18], В. Сопко [25], М. Чумаченко [10], С. Шкарабан [27] та ін.

В роботах цих вчених розглядаються фундаментальні засади організації аналітичного процесу, які стосуються формування основних етапів аналітичного дослідження, принципів та форм організації аналізу, порядку розподілу аналітичної роботи виконавців. Теоретичні засади організації економічного аналізу, що були розроблені цими вченими набули подальшого розвитку в роботах сучасних науковців, зокрема Л. Новіченко [20], В. Дерія [6], Х. Демків [6], О. Зоріної [11], О. Рябініної [11], П. Гаврилко [1], Р. Підлипної [1], М. Лалакулич [1], Ю. Підлипного [1], які виділили особливості організації аналізу залежно від сфери діяльності підприємств з урахуванням вимог сучасного бізнесу. Специфіку організації аналітичної роботи в сільськогосподарських підприємствах з урахуванням

особливостей їх діяльності запропоновано в роботі Т. Мулик та Л. Федоришиної, які крім стандартної моделі організаційного процесу аналізу запропонували напрями її удосконалення в умовах застосування інформаційних технологій [19].

Т. Ковальчук та А. Вергун в своїй статті [12] розробили механізм організації аналітичної роботи в умовах процесного підходу до управління. Науковці сформулювали вимоги до організаційних елементів аналізу, що впливають із процесного підходу до управління, обґрунтували необхідність якісних та кількісних змін об'єктів економічного аналізу та привели у відповідність до них інформаційну та методичну бази аналізу, конкретизували функції суб'єктів аналізу.

Незважаючи на те, що зазначені вчені зробили вагомий внесок в проблематику організації економічного аналізу на підприємствах, слід зазначити, що при зростаючій ролі стратегічного управління в сучасних економічних умовах, питання організації саме стратегічного аналізу висвітлені недостатньо.

Дослідженню теоретичних і методологічних засад розвитку аналізу з переорієнтацією на прийняття стратегічних рішень присвячені праці таких вітчизняних науковців: Т. Головка [3], П. Гордієнка [4], Г. Давидова [5], А. Загороднього [12], Є. Мниха [5], Г. Кіндрацької [12], Ю. Кулиняк [12], І. Парасій-Вергуненко [20], К. Редченка [24] С. Сагової [3] та ін.

В роботах науковців-аналітиків Пилипенка О.В. [22], Чугрія Г.А. [25], Галенко О.М. [1], Ковальчук Т.М. [12], Райковської І.Т. [23] та інших акцентується увага на ролі, значенні, місці стратегічного аналізу в системі управління. В роботі Дикань О.В., Крихтіної Ю.О., Фролової Н.Л. [8] виокремлено вісім сучасних методик стратегічного аналізу зовнішнього бізнес-середовища та проаналізовано можливості їх використання з урахуванням реалій функціонування українських підприємств в сучасних економічних умовах.

Безумовно, дана проблематика заслуговує належної уваги вчених, проте, слід констатувати, що питання організації стратегічного аналізу залишаються поза зоною уваги вчених. Дані питання актуалізуються у зв'язку з посиленням вимог до стратегічного управління, пов'язаних з необхідністю гнучкого реагування управлінського персоналу на зміну умов зовнішнього середовища в умовах воєнного стану. Тому дана проблематика потребує подальших поглиблених досліджень.

Метою статті є систематизація сучасних наукових підходів до процесу організації стратегічного аналізу на підприємствах та його удосконалення через конкретизацію основних організаційних етапів і деталізацію аналітичних робіт на кожному з них.

Матеріали і методи. Дослідження базувалось на систематизації наукових праць вітчизняних вчених та практиків. В статті використано загальнонаукові методи дослідження, зокрема такі: для розкриття сутності поняття «організація стратегічного аналізу» використано методи діалектичного, історичного, системного дослідження та теоретичного узагальнення; метод порівняння використано при аналізі дефініцій, запропонованих різними вченими; для виокремлення окремих організаційних етапів стратегічного аналізу було використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналогії, теоретичного узагальнення, групування, аналогії; при побудові структурно-логічної схеми організаційного процесу використано графічні прийоми.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи сутність поняття «організація економічного аналізу, вчені в цілому дійшли висновку, що воно являє собою сукупність засобів, способів і методів упорядкування та оптимізації формування системи аналітичної інформації. Така організація полягає в цілеспрямованому впорядкуванні та вдосконаленні механізму, структури та процесів аналітичного дослідження. Впорядкування системи

стратегічного аналізу означає організацію цієї системи, зокрема її функціонування в часі та просторі.

Так, академік Чумаченко М.Г. розуміє під організацією аналітичної роботи на підприємствах процес, який включає розробку загальних планів та планів (програм) конкретних аналітичних робіт: порядок проведення аналізу; матеріальне, методичне й наукове забезпечення; загальне керівництво, способи виконання аналітичних робіт, контроль за впровадженням у виробництво виявлених резервів [10, с. 271].

Аналогічне трактування цьому терміну дають П.П. Гаврилко, Р. П. Підлипна, М. Ю. Лалакулич і Ю. В. Підлипний, які під «організацією аналітичної роботи» розуміють систему раціональних скоординованих дій, спрямованих на комплексне вивчення господарської діяльності аналізованого підприємства і його окремих структурних підрозділів [1, с. 428].

На думку, В. А. Дерія сутність раціональної організації аналітичної роботи на підприємстві «полягає в тому, щоб правильно налаштувати механізм відбору вхідної інформації для проведення аналітичних процедур, її групування і трансформації й отримання вихідних аналітичних даних з метою своєчасного і повного забезпечення ними управлінського персоналу, інвесторів, працівників комерційних банків та інших користувачів такої інформації» [7].

Слушною є пропозиція Лазаришиної І.Д., розглядати організацію економічного аналізу у вузькому і широкому значеннях. У вузькому – як процес управління окремими аналітичними операціями, а у широкому – як систему, що має своє ресурсне забезпечення, технологію, продукт. Об'єктами організації економічного аналізу, за І.Д. Лазаришиною, є аналітичний процес (операції); праця виконавців аналізу; його технічне та інформаційне забезпечення [15].

Зоріна О.А. та Рябініна О.В. розглядають поняття «організація аналізу» в двох площинах: «по-перше, організація аналітичної служби як окремого структурного підрозділу та забезпечення проведення аналізу; по-друге, організація аналітичних робіт, що здійснюються в процесі аналізу» [11, с. 71].

Заслуговує на увагу наукова позиція Л. Новіченко, яка пропонує розглядати організацію економічного аналізу як систему та як процес [20, с. 203]. В межах розуміння «організації як системи» науковець вкладає такі складові як забезпечення (методичне, інформаційне, технічне, ергономічне); організацію праці виконавців; аналітичні процедури. При трактуванні організації як процесу запропоновано виокреми три класичні етапи аналізу (підготовчий, основний, завершальний).

Отже, незважаючи на деякі розбіжності в наведених дефініціях, сутність поняття «організація аналітичного процесу» має єдине коріння і органічно походить від загального терміну «організація» будь-якого процесу, яке передбачає формування системи раціональних скоординованих дій вивчення об'єкта спостереження відповідно до визначеної мети [9, с. 428].

Проведення стратегічного аналізу потребує розробки відповідного механізму оптимізації та раціонального функціонування інформаційних потоків, спрямованих на реалізацію стратегій підприємства. Незважаючи на певні відмінності стратегічного аналізу та економічного аналізу, процес організації аналітичного процесу не буде суттєво відрізнятися за своєю сутністю, хоча організаційні етапи його проведення будуть розширені, враховуючи більш широкий спектр предметної сфери дослідження.

Враховуючи, що стратегічний аналіз має загальну природу з економічним аналізом, вважаємо що його організація має включати такі основні елементи (рис. 1):

- визначення структурних підрозділів і призначення відповідальних виконавців, які здійснюють стратегічний аналіз, і відповідають за координацію, планування, розроблення методики проведення стратегічного аналізу;
- регламентація переліку необхідної вхідної і вихідної інформації для проведення стратегічного аналізу та формування методологічної бази її обробки;
- розроблення регламенту аналітичної роботи за термінами виконання, обсягом та форматом подання інформації,
- забезпечення програмними продуктами.

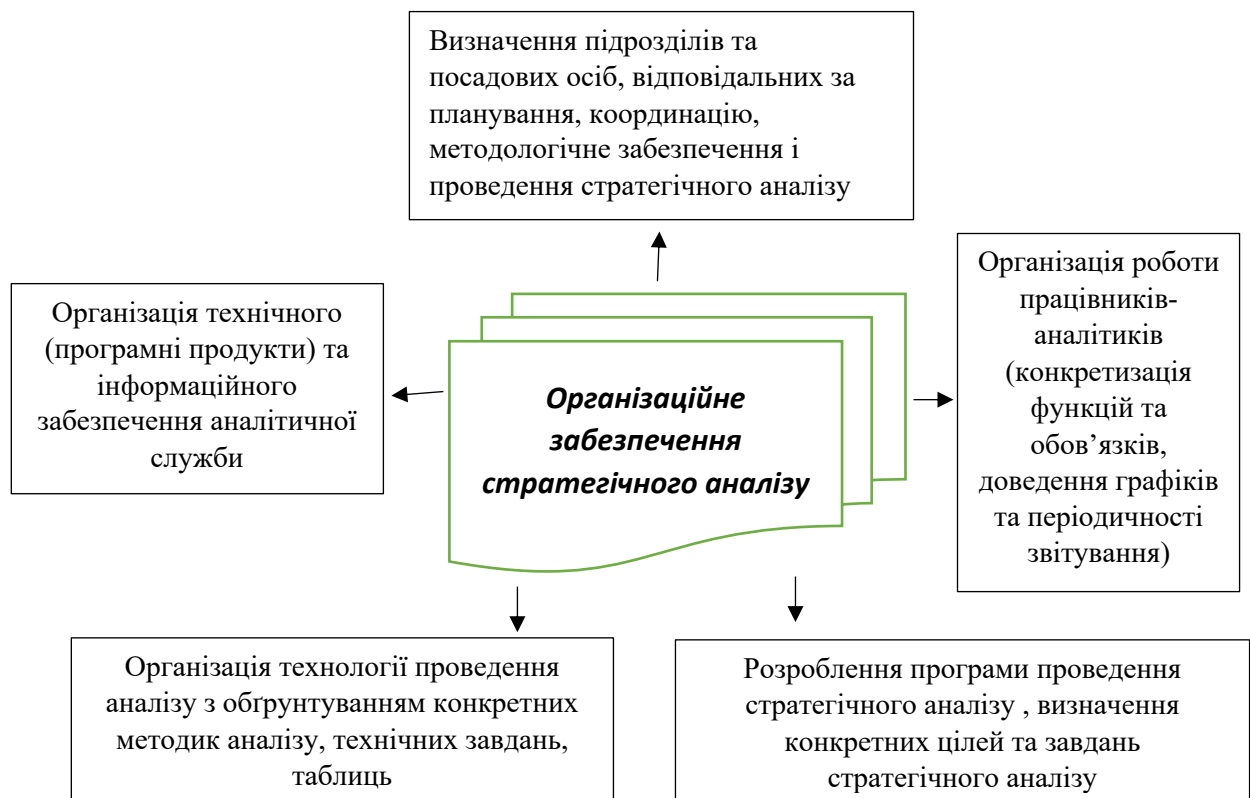


Рис. 1. Елементи організаційного забезпечення стратегічного аналізу

Джерело: розроблено авторами

Традиційно при організації аналітичної роботи на підприємстві використовують дві класичні форми: централізовану і децентралізовану.

Використовуючи централізовану форму стратегічного аналізу вся

робота проводиться у спеціальному структурному підрозділі, який підпорядкований департаменту стратегічного управління. Перевагами централізованої форми організації стратегічного аналізу є комплексність підходу до проведення аналізу, можливість використання системного підходу до аналізу взаємопов'язаних показників та індикаторів, які напряду чи опосередковано будуть впливати на кінцеві стратегічні цілі. Концентрація аналітичних досліджень в одному підрозділі дає змогу застосовувати передові інформаційні технології та програмні продукти, скорочує логістику інформаційних потоків (отримання інформації керівництвом), створює відповідні можливості набуття кваліфікованих аналітичних компетенцій аналітиків. Вона характерна для великих підприємств з корпоративним типом управління.

Недоліками централізованої форми організації стратегічного аналізу є «відірваність» виконавців від особливостей бізнес-процесів та неможливість швидкого реагування аналітиків на поточні змін в операційній діяльності. До недоліків також слід віднести доволі високу витратомісткість аналітичних досліджень, оскільки праця висококваліфікованих аналітиків потребує значних витрат на її оплату. Для малих та середніх підприємств централізована форма організації стратегічного аналізу, зазвичай, не використовується в силу своєї витратності.

При використанні децентралізованої організації аналізу весь комплекс аналітичних робіт підпорядкований організаційній формі управління підприємством. При цьому аналітичними дослідженнями займаються відповідні призначені виконавці у кожному структурному підрозділі та вирішують конкретні завдання, які входять до їхньої компетенції, виходячи із заздалегідь розподілених обов'язків визначених програмою аналізу що, у свою чергу, сприяє наближенню аналітичного процесу до управлінського та більш швидкому реагуванню на мінливість зовнішніх та внутрішніх факторів.

Вибір організаційної форми проведення стратегічного аналізу

зумовлений різними факторами, до яких пропонуємо віднести: розмір підприємства та масштаби його діяльності; особливості організаційної структури управління підприємством; загальна кількість структурних підрозділів та філій; кваліфікація управлінського персоналу та рівень володіння ними аналітичними компетентностями; рівень автоматизації та діджиталізації управлінського процесу; специфіка виду діяльності суб'єкта господарювання; інформаційні можливості системи управлінського обліку підприємства.

Незважаючи на те, яку форму організації стратегічного аналізу використовує підприємство, основним елементом організаційного процесу є відповідні етапи його проведення. Узагальнюючи наукові підходи науковців та практиків, пропонуємо до основних завдань організації стратегічного аналізу, які можна згрупувати в три організаційні етапи (підготовчий, аналітичний, підсумковий), віднести такі (рис.2):

1) обґрунтування організаційних форм проведення стратегічного аналізу, які залежать від організаційної структури управління підприємством;

2) виокремлення об'єктів аналізу із зазначенням періодичності проведення аналітичних досліджень та термінів подання керівництву узагальненої аналітичної інформації;

3) конкретизація суб'єктів аналізу та регламентація порядку розподілу обов'язків конкретних виконавців, які мають бути зафіксовані в посадових інструкціях;

4) формування програми та плану проведення стратегічного аналізу окремими виконавцями;

5) підготовка аналітичних форм, таблиць, ключових аналітичних показників, методичних прийомів аналізу для вирішення конкретних стратегічних завдань;

6) збір необхідної первинної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;



Рис. 2. Організаційні етапи стратегічного аналізу

Джерело: побудовано авторами

7) аналітична обробка первинної інформації та прогнозування майбутніх змін у зовнішньому середовищі, які ймовірно можуть вплинути на діяльність підприємства, виокремлення найважливіших зовнішніх факторів, які мають найбільш суттєвий вплив на діяльність підприємства;

8) оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, його відповідності умовам зовнішнього середовища та здатності адаптації підприємства до них;

9) аналітична обробка даних, яка включає розрахунок окремих показників, дослідження їх зміни в минулому під впливом зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, прогнозування зміни цих показників в майбутньому за сценарним підходом, проведення факторного аналізу зміни показників, моделювання результатів діяльності при різних варіантах перебігу подій;

10) аналіз розривів фактичних результатів від запланованих, з'ясування причин суттєвих відхилень та відповідальних за це осіб;

11) вибір альтернативних варіантів виконання стратегічних планів у разі суттєвих відхилень фактичних результатів від запланованих, обґрунтування необхідності зміни стратегічних та тактичних дій;

12) узагальнення та оформлення результатів аналізу, висновків та пропозицій;

13) моніторинг виконання цільових стратегічних завдань, контроль за відхиленнями від запланованих показників, та аналітичне обґрунтування зміни стратегій;

14) встановлення чіткого графіку взаємодії певних виконавців аналізу та користувачів цієї інформації різного рангу (управлінського персоналу).

Перші шість завдань реалізуються на підготовчому етапі аналізу і включають процедури підготовки вхідної інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень. Безпосередньо до аналітичного етапу відносяться наступні п'ять завдань, які включають обробку отриманої первинної інформації з використанням аналітичних прийомів дослідження, методик аналізу та технічних засобів проведення аналізу. Заключний етап включає останні три завдання, які включають формулювання відповідних висновків щодо досягнення стратегічних цілей або необхідності їх

коригування. В процесі виконання аналітичних завдань організаційні етапи можуть бути розширені, або скорочені залежно від отриманих результатів дослідження.

Безпосередньо *аналітичний етап* складається з відповідних взаємопов'язаних організаційних етапів другого рівня. Зокрема, до таких пропонуємо віднести наступні:

- виявлення інформаційних даних стосовно об'єктів стратегічного аналізу;
- фіксування первинної інформації у відповідних носіях даних — таблицях, аналітичних документах;
- вибір та розрахунок ключових показників, необхідних для проведення стратегічного аналізу;
- групування та перегрупування показників інформаційних даних;
- побудова аналітичних моделей, що характеризують вплив зовнішнього середовища на діяльність компаній;
- прогностичний аналіз зміни внутрішніх та зовнішніх чинників на основі розроблених моделей;
- факторний аналіз зміни ключових показників на основі сценарного аналізу залежно від зміни факторів зовнішнього середовища;
- аналіз на основі багатоваріантних розрахунків альтернативних способів досягнення стратегічних цілей;
- аналітичне обґрунтування необхідності зміни тактичних рішень для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Заключний етап, як і попередні два, може включати додаткові організаційні роботи залежно від управлінських завдань, що постають в процесі реалізації стратегічних цілей. Але найбільш поширеними видами робіт, в основі яких лежить узагальнення результатів стратегічного аналізу, є наступні:

— узагальнення інформаційних даних аналітичного етапу у відповідних формах аналітичної звітності та формування висновків та пропозицій щодо покращення роботи підприємства, або доцільності коригування поточних тактичних рішень;

— передавання результативних даних зовнішнім та внутрішнім користувачам (управлінському персоналу);

— моніторинг виконання цільових стратегічних завдань, контроль за відхиленнями від запланованих показників, та аналітичне обґрунтування зміни стратегій;

— встановлення чіткого графіку взаємодії певних виконавців аналізу та користувачів цієї інформації різного рангу (управлінського персоналу);

— зберігання інформаційних даних стратегічного аналізу, формалізованих у вигляді аналітичної звітності.

На нашу думку, процес організації стратегічного аналізу включає чотири взаємопов'язані складові: проблемну (предметну), методичну, технічну, регламентну.

Так, *проблемна (предметна)* складова є найважливішою і передбачає визначення предметної сфери аналітичних досліджень, напрямів дослідження та послідовності їх проведення. В процесі реалізації цієї частини організаційних процедур дається відповідь на питання «що аналізується?». Проблемна складова передбачає вибір основних напрямів аналітичних досліджень стратегічного характеру та визначення послідовності їх проведення. До таких напрямів пропонуємо віднести наступні: аналітичне обґрунтування реальності поставлених стратегічних цілей підприємства та їх відповідності інтересам всіх зацікавлених осіб (власників, працівників, споживачів, ділових партнерів); оцінка здатності і можливостей підприємства адаптуватися до зміни зовнішніх факторів та швидко реагувати на їх зміни на основі адаптивного підходу; аналітичне обґрунтування альтернативних варіантів стратегічних рішень; оцінювання

стратегічного потенціалу підприємства; виконання контрольних процедур досягнення стратегічних рішень та завдань; коригування стратегій та тактичних заходів їх виконання.

Методична складова організаційного процесу відповідає на питання «як проводити аналіз?» і передбачає вибір методики аналізу, вибір способів та прийомів, що використовуються для проведення аналітичних досліджень, обґрунтування системи показників, що будуть використовуватись в аналізі, визначення послідовності аналітичних процедур, визначення предметної сфери аналітичних досліджень. До найпоширеніших прийомів стратегічного аналізу відносять такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SLEPT-аналіз, PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз, DRETS-аналіз, PIMS-аналіз, SNW-аналіз, використання збалансованої системи показників (BSC), використання системи показників відповідальності (ASC), моделей ділової переваги (BEM), піраміди результативності МакНейра, прийоми прогнозування (рухомого середнього, експоненційного згладжування), кореляційно-регресійний аналіз, дискримінантний аналіз, бенчмаркінг, матричний аналіз (матриця BCG, модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM), аналіз в системі координат (SPACE-аналіз), кластерний аналіз тощо

Технічна складова організаційного процесу передбачає вибір технічних засобів і програмних продуктів оброблення аналітичної інформації. До неї можна також віднести формування макетів аналітичних таблиць, форматів аналітичних записок, засобів візуалізації аналітичних досліджень тощо. Прикладами комплексних автоматизованих систем стратегічного управління діяльністю підприємств є такі відомі у світі програмні продукти, як БААН (BAAN, США), R/3 фірми SAP (Німеччина), PLATINUM (США), SCALA (Швеція), MAN/MANX (США), Champion (США), а також ряд вітчизняних продуктів: «ОЛІМП» (Укрекспертиза, Україна), БОС (Айті, Україна), «ГАЛАКТИКА» (Галактика, Україна). Програмні засоби, призначені для автоматизації оцінки, підготовки техніко-

економічних обґрунтувань і розробки бізнес-планів, представлені на вітчизняному ринку наступними продуктами: COMFAR (розробка міжнародної організації ЮНІДО ООН), Project Expert (PRO-INVEST Consulting), «Альт-Інвест» («Альт»), «Інвестор» («ІНЕК»). Серед групи продуктів для фундаментального аналізу фінансових ринків слід відзначити вітчизняні розробки Audit Expert (PRO-INVEST Consulting), «Альт-Фінанси» («Альт»), «ОЛІМП: Фінексперт» (УКР-ЕКСПЕРТИЗА), «БЕСТ-Ф» (Інтелект-Сервіс), «ЕДИП» («Центрін-вестсофт»), АФСП (ІНЕК) та ін. Із програм статистичного аналізу на українському ринку найбільше поширення одержали закордонні розробки SPSS (SPSS Inc., США) і Statistica (StatSoft, США), із програм математичного аналізу - пакети MathCAD PLUS (Math Soft, США), Mathematica (Wolfram Research Inc., США), MathLab (MathWorks Inc., США). Використання цих програмних продуктів значно спрощує проведення стратегічного аналізу та прискорює процес прийняття управлінських рішень.

Регламентна складова організаційного процесу аналітичних досліджень забезпечує відповідь на питання «хто проводить аналіз?» та «коли здійснюється аналіз?». Ці процедури забезпечують організацію роботи виконавців-аналітиків, що в свою чергу, передбачає формування розподілу обов'язків між виконавцями та конкретизацію періодичності надання інформації управлінському персоналу, визначення формату подання інформації. Головною умовою ефективної організації стратегічного аналізу є чітка регламентація відповідальності між окремим виконавцями за його здійснення та встановлення конкретних термінів подання відповідної аналітичної інформації. Такий розподіл обов'язків серед аналітиків має бути закріплений відповідним внутрішнім регламентом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи викладене вище, можна дійти однозначного висновку про те, що організація

стратегічного аналізу на підприємствах будь-якої сфери діяльності матиме істотний вплив на його результативність, а відтак і на ефективність реалізації обраної стратегії. Перспективами подальших досліджень є конкретизація аналітичних показників для проведення стратегічного аналізу на кожному організаційному етапі та обґрунтування вибору методик аналітичних досліджень з урахуванням особливостей видів діяльності суб'єктів господарювання та їх розміру. З практичної точки зору подальший науковий пошук може бути спрямований на розроблення типових регламентів формування аналітичної інформації із зазначенням термінів її формування та відповідальних виконавців. Отже, керівництво підприємства повинно вести цілеспрямовану роботу зі створення, постійного упорядкування й удосконалювання системи стратегічного аналізу.

Література

1. Гаврилко П. П., Підлипна Р. П., Лалакулич М. Ю., Підлипний Ю. В. Організація аналітичної роботи на підприємстві та оформлення її результатів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21. С. 314-319.
2. Галенко О.М., Різва Л.А. Стратегічний аналіз як ключовий елемент стратегічного управління. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5681> (дата звернення: 01.10.2024).
3. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 198 с.
4. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К. : Алерта, 2006. 404 с.
5. Давидов Г.М., Малахова В.М., Магопець О.А. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К. : Знання, 2011. 389 с.
6. Демків Х.С. Організація економічного аналізу на ринку антикваріату. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія*

«Економічні науки». 2017. № 23 (18). С.197-203.

7. Дерій В. А. Організація аналітичної роботи у підприємстві: суть, план заходів, напрямки. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (Черкаси, 17-19 травня 2016 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2016. С. 99-100.

8. Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Фролова Н.Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1. С. 79-81.

9. Економічний аналіз : навч. посібник / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. Житомир : ПП «Рута», 2003. 680 с.

10. Економічний аналіз : навч. посіб. / за ред. М. Г. Чумаченка. К. : КНЕУ, 2003. 540 с.

11. Зоріна О. А., Рябініна О. В. Організація аналітичної роботи в корпораціях. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2016. № 3. С. 71- 76.

12. Кіндрацька Г.І., Кулиняк Ю.І., Загородній А. Г. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 106-114.

13. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Організація економічного аналізу в умовах процесного підходу до управління. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. doi: 10.32702/2307-2105-2018.12.3.

14. Косова Т. Д. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 528 с.

15. Лазаришина І. Д. Методологія та організація економічного аналізу : монографія. Рівне : УДУВГП, 2004. 112с.

16. Максименко Д.В., Шулева О.Ю. Організація економічного аналізу на підприємстві. *Науковий вісник Мукачевського державного*

університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 23(18). С.197-203.

17. Мних Є. В. Економічний аналіз : навч. посіб. Львів : Армія України, 2000. 144 с.

18. Мошенський С. З., Олійник О.В. Економічний аналіз : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2007. 704 с.

19. Мулик Т.О., Федоришина Л.І. Організація аналітичної роботи в сільськогосподарських підприємствах. К. : ЦУЛ. 2020. 236 с.

20. Новіченко Л. Організація економічного аналізу на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32, № 1. С. 199-207.

21. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз в банках: теорія, методологія, практика : монографія. К. : КНЕУ, 2007. 360 с.

22. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 350 с.

23. Райковська І. Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1-2. С. 84-91.

24. Редченко К.І. Стратегічний аналіз в бізнесі : навч посіб. Львів : Новий світ-2000. 2003. 272 с.

25. Сопко В. В., Завгородній В.П. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу : підручник. К. КНЕУ, 2004. 412 с.

26. Чугрій Г.А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНЕ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70), № 2. С. 60-69.

27. Шкарабан С.І., Лазаришина І. Д. Теоретичні засади економічного аналізу в умовах становлення ринкових відносин в Україні. *Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету*. 2008. № 3(19). С. 9–13.

References

1. Havrylko P. P., Pidlypna R. P., Lalakulych M. Yu., Pidlypnyi Yu. V. (2011). Orhanizatsiia analitychnoi roboty na pidpriemstvi ta oformlennia yii rezultativ [Organization of analytical work at the enterprise and documentation of its results]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 21. pp. 314-319 [in Ukrainian].
2. Halenko O.M., Rizva L.A. (2017). Stratehichnyi analiz yak kliuchovyi element stratehichnoho upravlinnia [Strategic analysis as a key element of strategic management]. *Efektivna ekonomika*. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5681> [in Ukrainian].
3. Holovko T.V., Sahova S.V. (2002). Stratehichnyi analiz: navch. posib. [Strategic analysis: a textbook] K.: KNEU [in Ukrainian].
4. Hordiienko P. L. (2006). Stratehichnyi analiz: navch. posib. [Strategic analysis: a textbook]. K.: Alerta [in Ukrainian].
5. Davydov H.M., Malakhova V.M., Mahopets O.A. (2011). Stratehichnyi analiz: navch. posib. [Strategic analysis: a textbook]. K.: Znannia [in Ukrainian].
6. Demkiv Kh.S. (2017). Orhanizatsiia ekonomichnoho analizu na rynku antykvariatu [Organization of economic analysis in the antiques market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*. № 23 (18). pp. 197-203 [in Ukrainian].
7. Derii V. A. (2016). Orhanizatsiia analitychnoi roboty u pidpriemstvi: sut, plan zakhodiv, napriamky [Organization of analytical work in an enterprise: essence, action plan, directions]. *Oblik, kontrol i analiz v upravlinni pidpriemnytskoiu diialnistiu: materialy KhIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (pp. 99-100). Cherkasy: ChDTU [in Ukrainian].
8. Dykan O.V., Krykhtina Yu.O., Frolova N.L. (2021). Aktualni metody stratehichnoho analizu biznes-seredovyscha [Actual methods of strategic analysis of the business environment]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. № 1. pp. 79-81 [in Ukrainian].

9. Butynets F. F. (2003). *Ekonomichnyi analiz: navch. posib.* [Economic analysis: a textbook]. Zhytomyr: PP «Ruta» [in Ukrainian].
10. Chumachenko M. H. (2003). *Ekonomichnyi analiz: navch. posib.* [Economic analysis: a textbook]. K.: KNEU [in Ukrainian].
11. Zorina O. A., Riabinina O. V. (2016). *Orhanizatsiia analitychnoi roboty v korporatsiiakh* [Organization of analytical work in corporations]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*. № 3. pp. 71- 76 [in Ukrainian].
12. Kindratska H.I., Kulyniak Yu.I., Zahorodnii A. H. (2013). *Analitychne zabezpechennia formuvannia konkurentnoi stratehii orhanizatsii* [Analytical support for the formation of a competitive strategy of the organization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia*. № 754. pp. 106-114 [in Ukrainian].
13. Kovalchuk T. M., Verhun A. I. (2018). *Orhanizatsiia ekonomichnoho analizu v umovakh protsesnoho pidkhodu do upravlinnia* [Organization of economic analysis in the context of a process approach to management]. *Efektivna ekonomika*. № 12. doi: 10.32702/2307-2105-2018.12.3 [in Ukrainian].
14. Kosova T. D. (2019). *Orhanizatsiia i metodyka ekonomichnoho analizu*[Organization and methodology of economic analysis]. K.: TsUL [in Ukrainian].
15. Lazaryshyna I. D. (2004). *Metodolohiia ta orhanizatsiia ekonomichnoho analizu: monohrafiia* [Methodology and organization of economic analysis: a monograph]. Rivne: UDUVHP [in Ukrainian].
16. Maksymenko D.V., Shuleva O.Iu. (2017). *Orhanizatsiia ekonomichnoho analizu na pidpriemstvi* [Organization of economic analysis at the enterprise]. *Naukovyi vynyk Mukachevskoho derzhavnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*. № 23(18). pp. 197-203 [in Ukrainian].
17. Mnykh Ye. V. (2008). *Ekonomichnyi analiz: navch. posib* [Economic analysis: a textbook]. Lviv: Armiia Ukrainy [in Ukrainian].

18. Moshenskyi S. Z., Oliinyk O.V. (2007). *Ekonomichnyi analiz: pidruchnyk* [Economic analysis: a textbook]. Zhytomyr: PP «Ruta» [in Ukrainian].
19. Mulyk T.O., Fedoryshyna L.I. (2020). *Orhanizatsiia analitychnoi roboty v silskohospodarskykh pidpriemstvakh* [Economic analysis: a textbook]. K.: TsUL [in Ukrainian].
20. Novichenko L. (2022). *Orhanizatsiia ekonomichnoho analizu na pidpriemstvi* [Organization of economic analysis at the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*. Tom 32, № 1. pp. 199-207 [in Ukrainian].
21. Parasii-Verhunenko I.M. (2007). *Stratehichniy analiz v bankakh: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Strategic analysis in banks: theory, methodology, practice: monograph]. K.: KNEU [in Ukrainian].
22. Pylypenko O.V. (2018). *Stratehichniy analiz: navch. posib* [Strategic analysis: a textbook]. K.: DP «Vydavnychiy dim «Personal» [in Ukrainian].
23. Raikovska I.T. (2017). *Stratehichniy analiz v systemi dovhostrokovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic analysis in the system of long-term management of the enterprise]. *Naukovyi visnyk natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*. № 1-2. pp. 84-91 [in Ukrainian].
24. Redchenko K.I. (2003). *Stratehichniy analiz v biznesi: navch. posib* [Strategic analysis in business: a textbook]. Lviv: Novyi svit-2000 [in Ukrainian].
25. Sopko V. V., Zavhorodnii V.P. (2004). *Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku, ekonomichnoho kontroliu ta analizu: pidruchnyk* [Organization of accounting, economic control and analysis: textbook]. K.: KNEU [in Ukrainian].
26. Chuhrii H.A. (2020). *Sutnist ta rol stratehichnoho analizu v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [The essence and role of strategic analysis in the enterprise management system]. *Vcheni zapysky TNE im. V.I.Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. Tom. 31 (70), № 2, pp. 60-69 [in Ukrainian].
27. Shkaraban S.I., Lazaryshyna I. D. (2008). *Teoretychni zasady*

ekonomichnoho analizu v umovakh stanovlennia rynkovykh vidnosyn v Ukraini[Strategic analysis in business: a manual]. *Zbirnyk naukovykh prats kafedry ekonomichnoho analizu Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. № 3(19). pp. 9–13 [in Ukrainian].