

7. Pleshu, G., Shapoval S. & Fomenko G. Management innovation as a factor in restructuring enterprises-subjects of foreign economic activity // Proceedings of the Odessa Polytechnic University, 1(31), 193–199. [in Ukrainian]

8. Shershnyova, Z. (2004). Strategic Management. — Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]

Статтю подано до редакції 115.08.14 р.

УДК 65.011.1

Гребешков О. М., к.е.н.,
ст. викладач кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

РІЗНОВИДИ ТА ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

O. M. Grebeshkov PhD,
senior lecturer at Enterprise Strategy Department of
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

BACKGROUND AND TYPES OF INFORMATION STRATEGY IMPLEMENTATION FOR NATIONAL ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ. На основі авторського підходу до визначення та типології інформаційної стратегії підприємства у статті висвітлено необхідні передумови доцільності розробки інформаційної стратегії та запропоновано перелік проектів для удосконалення інформаційної роботи на прикладі чотирьох українських компаній різних бізнес-профілів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: підприємство, стратегічний менеджмент, інформаційна стратегія, інформаційних продукт, інформаційне середовище.

SUMMARY. On the basis of the author's approach to the definition and typology of enterprise information strategy the article lightens the feasibility of developing an information strategy and proposed list of projects for the improvement of information work based on the example of four Ukrainian companies in various business formats.

KEYWORDS: enterprise, strategic management, information strategy, information product, information environment.

Актуальність і постановка проблеми. Необхідною умовою функціонування бізнесу та основою для досягнення підприємствами стійких конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання є розробка та впровадження інформаційної стратегії як такої, що виконує генеруючу, забезпечуючу та збалансовуючу функції роботи з інформацією на підприємстві за рахунок управління інформаційними процесами та інформаційною інфраструктурою [1–4]. Однак унікальність кожного окремого підприємства є причиною того, що розробка інформаційної стратегії є комплексним процесом, який потребує аналізу та врахування багатьох факторів. Перед менеджментом підприємства постають питання розробки та впровадження такої інформаційної стратегії, яка б підтримувала та сприяла досягненню стратегічних цілей розвитку, тобто не суперечила визначальним стратегічним настановам його діяльності та підсилювала б бізнес-стратегію підприємства.

Не дивлячись на те, що в умовах сучасної економіки розробка інформаційної стратегії є бажаним етапом стратегічного планування для кожного підприємства, умови вітчизняного бізнесу інколи збігаються таким чином, що не всі вітчизняні підприємства є об'єктивного готовими до її впровадження. Саме тому існує необхідність у системному підході до ідентифікації і здійснення на бізнес- і функціональному рівнях управління підприємствами програми дій з набуття здібностей до здійснення організаційних змін, необхідних для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти інформаційної стратегії підприємства розкривають у роботах зарубіжні та вітчизняні вчені: Р. Галль'єрс [5], Д. Ляйднер [6], Е. Орна [7], В. Васил'єв і О. Ільїна [8], Т.В. Омеляненко [9] та ін. Переважно увага дослідників зосереджується на окремих питаннях управління інформацією у діяльності підприємств, концептуальних засадах теорії інформаційної стратегії підприємства, теоретичних підходах до оцінювання її ефективності. Проте практичні аспекти впровадження інформаційної стратегії на підприємстві, зокрема за умов вітчизняного бізнес-середовища, залишаються мало вивченими.

Метою цього дослідження є висвітлення необхідних передумов та узагальнення організаційних заходів із впровадження інформаційної стратегії на українських підприємствах.

Результати. Розробка та впровадження інформаційної стратегії підприємства базується на використанні внутрішніх інструме-

нтів стратегічного менеджменту та зовнішніх інструментів, які регулюють взаємовідносини підприємства із суб'єктами ринку в процесі господарської діяльності.

Усі процеси інформаційного забезпечення та обміну в межах підприємства можна уявити згрупованими в окрему підсистему, для якої в загальній системі управління підприємством виділяється власна підсистема управління — система стратегічного інформаційного планування. Однак зрозуміло, що інформаційна стратегія не може існувати сама по собі — у неї є мета, яка полягає у підтримці та забезпеченні процесу реалізації бізнес-стратегії підприємства (рис. 1). Маємо зазначити, що у вітчизняній літературі практично відсутні дані про досвід реалізації інформаційної стратегії як формалізованого комплексу заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств внаслідок свідомої організації роботи з інформацією. Тому пропонуємо результати нашої апробації розробки інформаційної стратегії на чотирьох вітчизняних підприємствах різних бізнес-профільів: ПАТ «Фітофарм» (фармацевтика); ПАТ «Інформаційні комп'ютерні системи» та ТОВ «Центр технічної підтримки «Доктор Веб» (ІТ-технології); ДП «Талан Коммунікейшнс» (консалтинг). Усі ці компанії відрізняються високим вмістом інформаційної складової продукції або послуг і високою інформаційною інтенсивністю бізнес-процесів, що (згідно моделі інтенсивності впливу інформації М. Портера¹) свідчить про високу важливість процесів управління інформацією для успішного розвитку цих компаній.

За результатами проведеного дослідження рівню визначеності інформаційного середовища компаній вибірки, оцінки активності їх поведінки в інформаційному середовищі, для кожної компанії запропоновано один з чотирьох типів інформаційної стратегії (рис. 2).

У ПАТ «Фітофарм» управління інформацією відбувається на основі процедурної («історичної») інформації. Результати проведеного інформаційного аудиту показали, що ПАТ «Фітофарм» отримує конкурентну перевагу за рахунок зниження витрат на отримання та виробництво інформації і оптимізації виробничих процесів. Для ПАТ «Фітофарм» обґрунтовано доцільність упровадження інформаційної стратегії спостереження. Інформаційне середовище, в якому функці-

¹ В межах даної матричної моделі М. Портер пропонує класифікувати галузі економіки у відповідності до інформаційної інтенсивності ланцюжка створення вартості продуктів та послуг. Згідно даної матриці, чим вищою є інформаційна інтенсивність процесів в окремо взятій галузі, тим більшу важливість для успішної діяльності бізнесу мають процеси отримання, обробки та управління інформацією.

онує підприємство, слід вважати визначеним, оскільки не відчуючи нестачі інформації щодо стану і динаміки власного бізнес-середовища та своєї конкурентної позиції, ПАТ «Фітофарм» не чинить активного інформаційного пошуку. ПАТ «Фітофарм» є одним із лідерів фармацевтичної галузі, тому підприємство само певною мірою створює інформаційне середовище в межах свого ринку та чинить на зовнішнє інформаційне середовище значний вплив. За таких умов ПАТ «Фітофарм» доцільно вести інформаційний пошук з використанням стандартних процедур, що не потребує будь-яких змін в існуючих бізнес-процесах, а відповідно і будь-яких додаткових витрат.

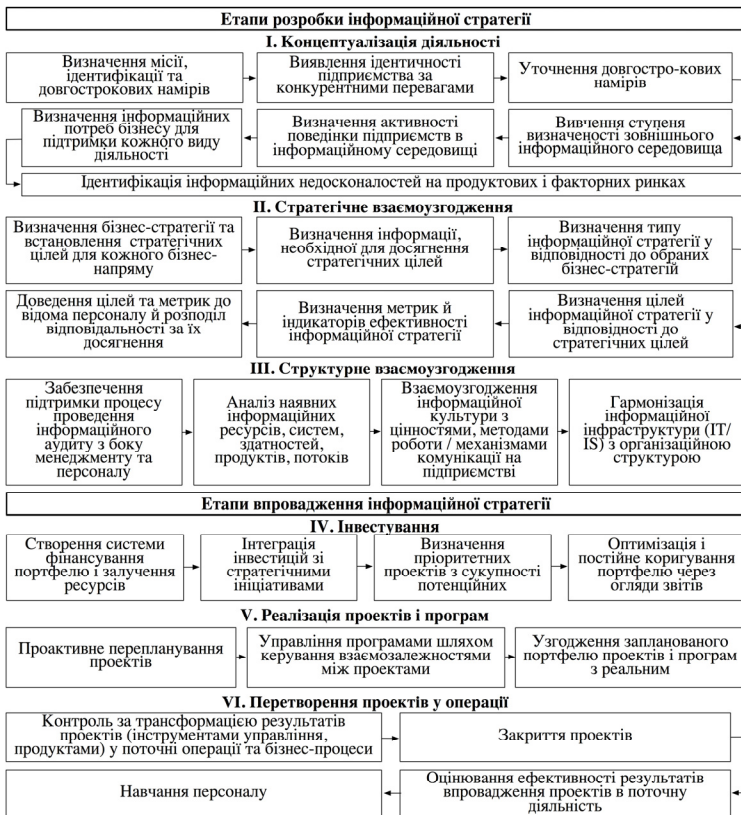


Рис. 1. Основні процедури розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства (розроблено автором)

Для ПАТ «Інформаційні комп'ютерні системи» доцільним виявилось дотримання проактивної інформаційної стратегії. Інформаційне середовище підприємства є невизначеним, не дивлячись на те, що цільові ринки, на яких працює підприємство (комп'ютерне обладнання і консалтинг) не можна віднести до ринків, на яких доступ до інформації є ускладненим. При цьому менеджмент підприємства вважає за необхідне свідомо формувати інформаційний простір на цих ринках, активно впливаючи на нього. Займаючи лідируючі позиції на вітчизняному ринку консалтингових послуг з інформаційних технологій, ПАТ «Інформаційні комп'ютерні системи» має всі можливості для такого впливу.

Зазначимо, що профіль активності підприємства в інформаційному середовищі виявив високу активність створення внутрішнього та зовнішнього інформаційних продуктів, але пасивність у процесі інформаційного пошуку. Таку ситуацію можна пояснити специфікою інформаційної роботи ПАТ «Інформаційні комп'ютерні системи»: незважаючи на постійні інновації, накопичені знання фахівців підприємства спонукають до постійного обміну досвідом, формування баз даних і перетворення цієї інформації у зовнішні інформаційні продукти.

Для двох підприємств (ДП «Талан Коммунікейшнс» і ТОВ «Центр технічної підтримки «Доктор Веб») виявилось доцільним застосування інформаційної стратегії цілеспрямованого пошуку, яка характеризується підвищеною активністю інформаційної пошукової роботи. Оскільки основним завданням консалтингових компаній є ідентифікація проблем бізнесу і пошук шляхів їхнього вирішення за умови максимально високої якості рішень і дотримання фінансових і часових обмежень, проактивна поведінка таких компаній в інформаційному просторі є об'єктивно необхідною. Для успішного здійснення проактивної поведінки доцільно створювати в структурі підприємства спеціальний підрозділ, на який покладається організація і проведення інформаційної роботи з клієнтами (створення зовнішнього інформаційного продукту) та співробітниками (створення внутрішнього інформаційного продукту). Слід відзначити, що у ДП «Талан Коммунікейшнс» подібного підрозділу не існує, а його функції частково виконуються всіма працівниками відповідно до сфери їх інформаційних потреб та інтересів, а також відповідно до участі працівників у поточних проектах.

характеристика поведінки підприємства в інформаційному середовищі

активна

пасивна

Інформаційна стратегія сприйняття	Проактивна інформаційна стратегія
Спосіб використання інформації для збільшення вартості бізнесу: мінімізація ризиків (звіти, моніторинг) Бізнес-стратегія: емерджентна (за Г. Минцбергом), реактора (за Р. Майлзом і Ч. Сноу) Організаційна структура управління: немає систематичної структури й організаційного дизайну Організаційна культура: не визначена Інформаційна культура: не визначена Обмін інформацією: випадковий Інформаційні потреби: загальні потреби. Сприйняття будь-яких змін зовнішнього середовища як даності Характеристика інформаційного пошуку: реактивність; випадковий, неформальний характер; зовнішні, ненадійні джерела інформації Використання інформації: Відхилення більшості інформації через високий ступінь її невизначеності Інтерпретація: очікування важливих змін Створення знань: невеликий обсяг набутих раніше знань Стиль прийняття рішень: політичний («коаліція»)	Спосіб використання інформації для збільшення вартості бізнесу: створення нової реальності (інновації, нові ринки, споживачі, продукти) Бізнес-стратегія: лідирування за продуктами (за М. Трейсі, Ф. Вірсемою); диференціювання (за М. Портером); радикальної інновації (за Дж. Муром) Організаційна структура управління: «м'яка» матрична, органічна (адаптивна) Організаційна культура: компетентності та розвитку Інформаційна культура: взаємодії або відкритості Обмін інформацією: накопичення інформації Інформаційні потреби: інформація для тестів та експериментів. Створення нових рис зовнішнього середовища Характеристика інформаційного пошуку: проактивність, вибіркоковий пошук зворотного зв'язку; зовнішні, ненадійні джерела інформації Використання інформації: Відхилення частини інформації через високий ступінь її невизначеності Інтерпретація: створення нових характеристик зовнішнього середовища Створення знань: приховані (неявні) знання: навчання на практиці Стиль прийняття рішень: процесний («анархія»)

енергетична

визначення інформаційного середовища

Інформаційна стратегія спостереження	Інформаційна стратегія цілеспрямованого пошуку
Спосіб використання інформації для збільшення вартості бізнесу: зниження витрат (зменшення трансакційних витрат, оптимізація бізнес-процесів) Бізнес-стратегія: операційної досконалості (за М. Трейсі, Ф. Вірсеомо) = лідирування за витратами (за М. Портером) Організаційна структура управління: лінійно-функціональна Організаційна культура: контролю Інформаційна культура: функціональна Обмін інформацією: вибірковий Інформаційні потреби: рутинні, формальні дані. Інформаційний пошук у вибраних за певними нормами та стандартами сферах Характеристика інформаційного пошуку: пасивне сприйняття; внутрішні, автоматизовані джерела; збереження записів, інформаційні системи Використання інформації: незначні втрати інформації через невизначеність Інтерпретація: підприємства керуються нормами та очікуваннями (віруваннями) Створення знань: культурні знання; очікування Стиль прийняття рішень: раціональний («програмування»)	Спосіб використання інформації для збільшення вартості бізнесу: створення споживчої цінності (через ринкову або споживчу орієнтацію) Бізнес-стратегія: близькості до споживача (за М. Трейсі, Ф. Вірсеомо); диференціювання (за М. Портером) Організаційна структура управління: «жорстка» матрична Організаційна культура: баланс між культурами співробітництва зі споживачем і розвитку Інформаційна культура: дослідження або відкритості Обмін інформацією: повний Інформаційні потреби: формальна (формалізована) інформація. Визначення об'єктивного стану зовнішнього середовища Характеристика інформаційного пошуку: активний пошук; внутрішні, автоматизовані джерела; дослідження, опитування Використання інформації: незначні втрати інформації через невизначеність Інтерпретація: дослідження об'єктивної реальності Створення знань: явні знання; матеріально зафіксовані дані, формалізовані моделі Стиль прийняття рішень: процесний

Рис. 2. Матриця типів інформаційної стратегії підприємств (розроблено автором)

Необхідність упровадження інформаційної стратегії для підприємства вибірки полягає в існуванні інформаційного перевантаження в системі підприємства, тобто наявності великих обсягів неконтрольованої управлінської інформації.

Базуючись на результатах виявлення причин впровадження інформаційної стратегії на підприємствах вибірки, можна виділити дві їх групи: 1) «оборонні», що спрямовані на дотримання проголошених правил доступу до формалізованої інформації, жорсткий контроль якості інформації протягом всього циклу її створення, затвердження, публікації та архівування; 2) «наступальні», яким притаманні швидкий доступ і поширення інформації «всередині» підприємства, відкритий обмін інформацією, накопичення знань і спільне створення інформації. Зазначимо, що до групи «оборонних» за всіма ознаками відносяться ПАТ «Фітофарм», тоді як ПАТ «Інформаційні комп'ютерні системи», ДП «Талан Коммунікейшнс» і ТОВ «Центр технічної підтримки «Доктор Веб» слід віднести до групи «наступальних» підприємств. Очевидно, що «оборонні» підприємства спрямовані на вирішення поточних проблем у сфері управління інформацією і свідчать про наявність проблем у внутрішніх процесах забезпечення інформацією, що саме є характерним для ПАТ «Фітофарм».

Дослідивши рівень розвитку інформаційного менеджменту на підприємствах вибірки, встановлено що на ДП «Талан Коммунікейшнс» і ПАТ «Інформаційні комп'ютерні системи» велику роль відіграє якість використовуваної інформації, яка безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств у цілому. Для цих підприємств доцільно перейти до управління інформацією як активом. Це дозволить їм отримувати максимальну кількість релевантної інформації з існуючих інформаційних джерел та дасть їм можливість ефективніше використовувати інформацію, що дозволить підвищити лояльність споживачів зазначених підприємств.

Менеджмент ПАТ «Фітофарм» має уявлення про наявність дублювання інформаційних потоків і процесів (наприклад, багаторазове отримання інформації під споживачів і постачальників). Більшість інформаційних потоків обробляються децентралізовано та без застосування автоматизованих методів. Розподіл необхідно інформації також відбувається вручну. Це призводить до сприйняття вхідної інформації як «бар'єру», який необхідно по-

долати. Однак, менеджментом формально визнано важливість інформації для успішного функціонування підприємства.

Для ТОВ «Центр технічної підтримки «Доктор Веб» першочергову важливість має якість інформації, яка безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів. Тому доцільним є призначення відповідальних менеджерів для спостереження за дотриманням і підвищенням якості інформації. Крім того, запровадження у практику інформаційної роботи підприємства моделі метаданих дозволить підвищити ефективність використання інформації для всіх підрозділів підприємства та оптимізувати процеси отримання, зберігання та пошуку інформації.

Для забезпечення реалізації на підприємствах вибірки обраних інформаційних стратегій, запропоновано реалізувати проекти розвитку, зазначені в табл. 1.

Таблиця 1

**ПРОЕКТИ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОБРАНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИБІРКИ**

Підприємство	Проекти розвитку
ПАТ «Інформаційні комп'ютерні системи»	— змінити організаційну структуру підприємства на «м'яку» матричну; — трансформувати інформаційну культуру на культуру «взаємодії»; — створити уніфіковану відкриту базу знань; — модернізувати систему архівації та зберігання даних
ДП «Талан Коммунікейшнс»	— змінити організаційну структуру на «жорстку» матричну, яка потребує впровадження інформаційних систем, що дозволить розподілити функціональну інформацію на кожному рівні управління по проектах, програмах і продуктах і забезпечити точні і вчасні звіти для менеджерів; — створити структурно-організаційну одиницю для пошуку та систематичного аналізу даних щодо маркетингових прогнозів і трендів розвитку ринків; — запровадити нові види послуг (маркетингові послуги в соціальних мережах, маркетинг мобільного програмного забезпечення); — виконати проект модернізації існуючої інформаційної системи з метою спрощення інтеграції інформаційної системи підприємства в інформаційні системи споживачів

Закінчення табл. 1

Підприємство	Проекти розвитку
ТОВ «Центр технічної підтримки «Доктор Веб»	— підвищення кваліфікації персоналу інформаційних служб з метою стимулювання їх до правильного оформлення інформації, яка входить до сфер їх відповідальності; — провести інформаційні акції рекламного характеру; — розробити нову версію популярного продукту компанії («Антивірус Dr. Web Pro»)
ПАТ «Фіто-фарм»	— пошук нових видів продукції; — проведення інформаційних акцій рекламного характеру в мережі Інтернет і соціальних мережах; — оптимізувати бізнес-процеси, пов'язані зі збиранням, класифікацією і зберіганням інформації в базах даних з метою забезпечення доступу до цих баз усього зацікавленого персоналу; — розвиток інформаційних і комунікаційних систем підприємства з метою підтримки процесів прийняття управлінських рішень

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інформаційний пошук вітчизняних підприємств характеризується чітким усвідомленням надзвичайної комплексності та непередбачуваності зовнішнього інформаційного середовища, проте вітчизняні реалії та практика бізнесу показують, що сучасне зовнішнє середовище, яке характеризується значним ступенем невизначеності та мінливості не завжди стимулює підприємства інтенсифікувати свій інформаційний пошук. Часто підприємства продовжують функціонувати в умовах інформаційної недостатності та невизначеності («інформаційного голоду»), не змінюючи своєї поведінки. Виправити цю ситуацію здатні цілеспрямовані заходи з налагодження на підприємстві ефективної роботи з інформацією як ресурсом і як продуктом, що укладаються у формат інформаційної стратегії підприємства. З урахуванням специфічних характеристик організації та особливостей її бізнес-профілю інформаційна стратегія може набувати різного змісту та форми, що потребують подальшого вивчення. Але свідоме управління інформаційною складовою діяльності сучасного підприємства — це об'єктивна передумова його успішного розвитку в сучасному світі.

Література

1. Гребешков О.М. Управління інформацією в сучасному бізнесі: стратегічний аспект / О.М. Гребешков // Формування ринкової еконо-

міки: Зб. наук. праць. Економіка підприємства: теорія і практика. — Ч. 1. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 154–162.

2. *Гребешков О.М.* Типологія інформаційної стратегії підприємства / О.М. Гребешков // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Економіка підприємства: теорія і практика. — Ч. 2. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 238–245.

3. *Гребешков О.М.* Ключові фактори успіху підприємства в контексті інформаційної економіки / О.М. Гребешков // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. — Вип. 1–2. — К.: НАУ, 2009. — С. 427–434.

4. *Гребешков О.М.* Методичні підходи до розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Гребешков // Ефективна економіка. — 2010. — № 12. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=414>

5. *Galliers R.D., Leidner D.E.* Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems [Paperback] / R.D. Galliers, D.E. Leidner. — Routledge; 4 edition, 2009. — 584 p.

6. *Leidner D.E.* Global Information Systems: The Implications of Culture for IS Managment [Paperback] / D.E. Leidner, T. Kayworth. — Butterworth-Heinemann, 2008. — 496 p.

7. *Orna E.* Information Strategy in Practice: How to Develop an Organizational Information Strategy. / E. Orna. — Gower Pub Co, 2004. — 162 p.

8. *Васильева В. О.* Ильина Выбор эффективной стратегии реализации информационно-технологического проекта [Электронный ресурс] / В. Васильева, О. Ильина // Сайт «Технологии корпоративного управления». — Режим доступа:

http://www.iteam.ru/publications/project/section_41/article_349/

9. *Омельяненко Т. В.* Ракурси інформаційної стратегії підприємства / Т. В. Омельяненко // Вчені записки : зб. наук. праць. — К. : КНЕУ, 2010. — Вип. 12. — С. 124–130.

Reference

1. *Grebeshevskov, O.* (2008). Upravlinnja informacijeu v suchasnomu biznesi: strategichnyj aspekt // Formuvannja rynkovoi' ekonomiky: Zb. nauk. prac'. Ekonomika pidpryjemstva: teorija i praktyka, 154-162.

2. *Grebeshevskov, O.* (2010). Typologija informacijnoi' strategii' pidpryjemstva // Formuvannja rynkovoi' ekonomiky: Zb. nauk. prac'. Ekonomika pidpryjemstva: teorija i praktyka, 238-245.

3. *Grebeshevskov, O.* (2009). Ključovi faktory uspihu pidpryjemstva v konteksti informacijnoi' ekonomiky // Strategija rozvytku Ukraïny (ekonomika, sociologija, pravo): Nauk. zhurnal., 1-2, 427-434.

4. Grebeshkov, O. (n.d.). Metodychni pidhody do rozrobky ta vprovadzhenja informacijnoi strategii' pidpryjemstva // Efektyvna ekonomika. Retrieved January 30, 2014, from

<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=414>

5. Galliers, R., & Leidner, D. E. (2009). Strategic information management challenges and strategies in managing information systems (4th ed.). — Oxford: Butterworth-Heinemann.

6. Leidner, D. (2008). Information Systems: The Implications of Culture for IS Managment. — Butterworth-Heinemann.

7. Orna, E. (2004). Information strategy in practice. Aldershot, Hants, England. — Gower.

8. Vasil'eva, V., & Il'ina, O. (n.d.). Vybory jeffektivnoj strategii realizacii informacionno-tehnologicheskogo proekta. Tehnologii korporativnogo upravlenija. Retrieved January 30, 2014, from

http://www.iteam.ru/publications/project/section_41/article_349/

9. Omel'janenko, T. (2010). Rakursy informacijnoi strategii pidpriemstva // Vcheni zapiski : zb. nauk. prac', 12, 124–130.

Статтю подано до редакції 28.08.14 р.

УДК 658.513

Кизенко О.О., к.е.н., доц.
кафедри стратегії підприємств,
Каморіна В., магістрант кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО КІТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПРОЦЕСНИЙ АСПЕКТ

O. Kyzenko, PhD, associate professor,
Self-governing (autonomous) research university
«Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman», Ukraine
V. Kamorina, master student,
Self-governing (autonomous) research university
«Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman», Ukraine

STRATEGIC CONTROL SYSTEM AT THE ENTERPRISE: PROCESS ASPECT

АНОТАЦІЯ. У статті представлено характеристику стратегічного контролю як етапу стратегічного процесу на підприємстві, узагальнено рівні збору та реєстрації інформації в системі стратегічного контролю і запропоновано шляхи вирішення ключових про-