

УДК 657.012.12

Райковська Інна Тадеушівна

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування

Київський кооперативний інститут бізнесу і права

Райковская Инна Тадеушевна

к. э. н., доцент, доцент кафедры учета и налогообложения

Киевский кооперативный институт бизнеса и права

Raikovska Inna Tadeushivna

Candidate of economic sciences, associate professor,
associate professor of Department of Accounting & Taxation

Kyiv Cooperative Institute of Business and Law

ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СУЧАСНОМУ РИНКОВОМУ

СЕРЕДОВИЩІ

СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В

СОВРЕМЕННОЙ РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ

CONTENTS OF STRATEGIC ANALYSIS IS IN MODERN MARKET

ENVIRONMENT

Стаття присвячена дослідженню різних трактувань та визначенню сутності поняття стратегічного аналізу з метою виявлення підходів до розкриття його змісту та основних особливостей.

На підставі критичного аналізу економічної літератури виділено вісім підходів до трактування сутності стратегічного аналізу і визначено, що стратегічний аналіз є самостійним напрямом аналітичного дослідження, який займає провідне місце на кожному із етапів стратегічного управління підприємством та передбачає змістовний опис економічного суб'єкта, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку задля своєчасної та адекватної реакції

на зміни в середовищі його функціонування та формування конкурентних переваг, які в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості бізнесу.

Відповідно до сучасного розуміння стратегічного аналізу виділено його основні риси, які передбачають забезпечення швидкого реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища за допомогою розроблених стратегічних методів і моделей, сформованого стратегічного мислення працівників суб'єкта господарювання з метою досягнення стратегії його розвитку.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегічне управління, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегічні рішення.

Статья посвящена исследованию разных трактовок и определению сущности понятия стратегического анализа с целью определения подходов к раскрытию его содержания и основных особенностей.

На основе критического анализа экономической литературы выделены восемь подходов к трактованию сущности стратегического анализа и определено, что стратегический анализ является самостоятельным направлением аналитического исследования, который занимает ведущее место на каждом из этапов стратегического управления предприятием и предусматривает содержательное описание экономического субъекта, выявление особенностей, тенденций, возможных и невозможных направлений его развития с целью своевременной и адекватной реакции на изменения в среде его функционирования и формирования конкурентных преимуществ, которые в долгосрочной перспективе обеспечат рост стоимости бизнеса.

В соответствии с современным пониманием стратегического анализа выделены его основные черты, которые предусматривают обеспечение быстрого реагирования предприятия на изменения внешней среды с помощью разработанных стратегических методов и моделей,

сформированного стратегического мышления работников субъекта хозяйствования с целью достижения стратегии его развития.

Ключевые слова: стратегический анализ, стратегическое управление, внешняя среда, внутренняя среда, стратегические решения.

The article investigates different interpretations and definitions of the concept of strategic analysis aiming at identifying the ways of revealing its components and peculiarities.

Based on the critical analysis of economic literature, the author singles eight approaches to interpretation of the essence of strategic analysis and indicates that strategic analysis is independent direction of analytical research, that occupies a leading place on each of the stages of strategic management an enterprise and envisages rich incontent description of economic subject, exposure of features, tendencies, possible and impossible directions of his development for the sake of timely and adequate reaction on changes in the environment of his functioning and forming competitive edges that in a longterm prospect will provide increase of business cost.

According to the modern understanding of strategic analysis, its main signs are singled out, which presuppose ensuring of quick response of the enterprise to the changes of the external environment with the help of developed strategic methods and models, strategic thinking of the employees of an economic entity aimed at achieving its development strategy.

Keywords: strategic analysis, strategic management, external environment, internal environment, strategic decisions.

Постановка проблеми. Сформовані ринкові відносини в Україні, виникнення і розвиток міжнародних і фінансових зв'язків зумовили перетворення в сфері господарювання. Для ефективного здійснення своєї господарської діяльності підприємствам слід оперативно реагувати на

будь-які зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Такі дії вимагають проведення стратегічного аналізу, оскільки він як основна складова внутрішнього економічного механізму підприємства має великий вплив на результативність підприємницької діяльності. У свою чергу, аналітична робота, яка використовує різноманітні методики аналізу, повинна служити основою для організації та прийняття управлінських рішень для забезпеченні стратегії розвитку підприємства.

На сучасному етапі залишаються відкритими питання змістовного наповнення стратегічного аналізу та його завдань, а також місця стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Необхідність вирішення зазначених проблем та їх вплив на розвиток економіки підприємства і суспільства в цілому обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи стратегічного аналізу базуються на теорії менеджменту і розглядаються в працях відомих вчених – І. Ансоффа, К. Друрі, М. Десмонда, Б. Карлоффа, Р. Келлі, М.Х. Мескона, М. Мінцберга, А.А. Томпсона, Д. Хана, Р. Холла.

Питання сутності стратегічного аналізу, його місця в системі стратегічного управління розглядали в своїх працях і вітчизняні вчені, серед яких: Т.Г. Бурденюк, А.С. Гакман, Р.О. Костирко, І.С. Левик, В.В. Пастухова, І.М. Парасій-Вергуненко, П.Р. Пуцентейло, І.В. Саух та ін. Незважаючи на потужний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері стратегічного аналізу, залишаються малодослідженими питання критичної оцінки суперечностей різних наукових поглядів з сутності даного поняття. Тому вважаємо необхідним провести переосмислення наявних напрацювань та розробок й чіткого визначення змісту, завдань та характерних рис стратегічного аналізу.

Формулювання цілей статті передбачає обґрунтування теоретичних основ стратегічного аналізу, удосконалення його змістовного наповнення, визначення завдань та характерних рис у сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки України зростає роль стратегічного аналізу, який є однією з важливих складових системи фінансового управління суб'єкта господарювання. Аналітичне забезпечення займає провідне місце у стратегічному управлінні. Це пояснюється, насамперед, необхідністю отримання достовірної інформації про дійсний потенціал економічної стійкості для визначення стратегічних орієнтирів сталого розвитку будь-якого підприємства.

Конкурентна боротьба, нестабільність розвитку ринку, зростаюча невизначеність, динамічність зовнішнього середовища, призвели до необхідності зміни системи управління вітчизняними підприємствами та використання нових підходів до управління. Стратегічний підхід до управління висуває перед ним нові завдання, які пов'язані з аналізом діяльності підприємства (рис. 1).

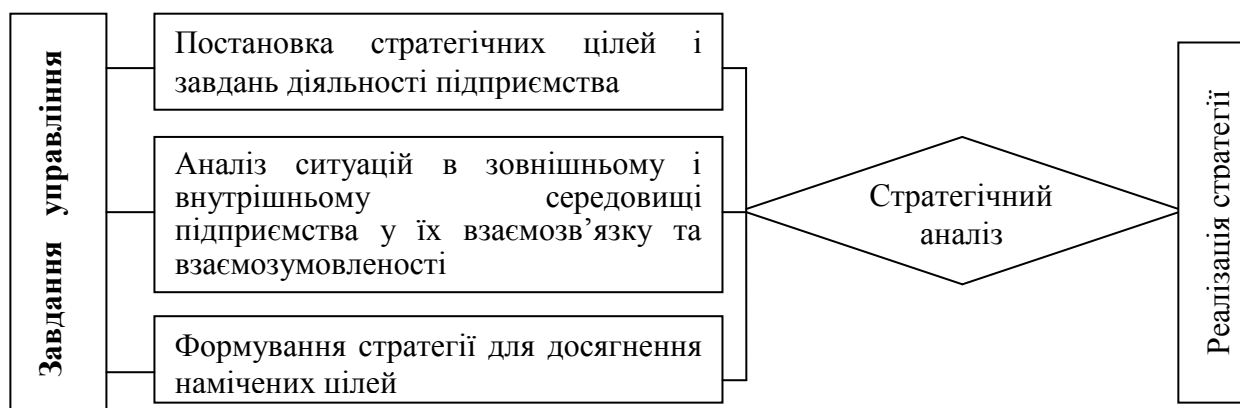


Рис. 1. Завдання стратегічного управління (розроблено автором)

Так, вирішення зазначених завдань стратегічного управління підприємства можливе при проведенні стратегічного аналізу, тому розглянемо економічну сутність стратегічного аналізу.

Сьогодні не існує єдиного підходу щодо трактування сутності стратегічного аналізу, його завдань, об'єктів та етапів, також однозначно не визначено його предмет та інструментарій. Найперші праці, в яких присутні згадки про стратегічний аналіз, трактують його сутність та

процес формування стратегії підприємства як єдине ціле (І.Х. Ансофф [1, с. 46]) та вважають, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору, на основі обґрунтованих альтернатив та критеріїв вибору (А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд) [22, с. 35]

У розглянутих більш сучасних трактуваннях стратегічного аналізу встановили, що вчені роблять акцент на різних підходах:

- 1) самостійний напрям дослідження [2; 12; 13; 16; 18; 20; 25];
- 2) прогнозування [9; 18];
- 3) дослідження [14; 15; 21];
- 4) SWOT-аналіз [17];
- 5) спосіб перетворення інформації, отриманої у результаті аналізу середовища, на стратегію (стратегічний план) підприємства [4; 6; 7];
- 6) виконання функції управління, яке спрямоване на перспективу [3; 11; 14; 15; 22];
- 7) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення напрямку розвитку [5; 10; 14; 24];
- 8) метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролінгу інформаційно-аналітичними даними [8].

Автори [2; 12; 13; 16; 18; 20; 25] виділяють стратегічний аналіз як самостійний напрям дослідження в стратегічному управлінні, як окрему систему, оскільки елементи стратегічного аналізу присутні на кожному із етапів стратегічного управління: від визначення стратегічних цілей до реалізації стратегії та оцінки її ефективності.

С.З. Мошенський, О.В. Олійник [16, с. 345] визначають стратегічний аналіз як ефективне стратегічне управління, яке допомагає підприємству реалізувати його стратегічне бачення. Т.Г. Бурденюк [2, с. 132] пропонує визначити стратегічний аналіз як систему комплексного дослідження економічних явищ і процесів у їх взаємозв'язку та взаємозалежності із факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на

діяльність господарюючого суб'єкта в минулому, теперішньому та майбутньому періодах, котра забезпечує формування ефективної стратегічної поведінки для досягнення намічених цілей. Л.А. Костирко [12, с. 276], З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [25, с. 356] виокремлюють стратегічний аналіз як вид, не окреслюючи повністю його особливостей та призначення в системі стратегічного управління.

З позиції І.М. Парасій-Вергуненко [19, с. 44] виникнення стратегічного аналізу пов'язано із еволюцією поняття управління. Стратегічний аналіз автор розглядає як самостійний вид аналізу і ми погоджуємося з цим твердженням, оскільки він зорієнтований на майбутнє.

В.В. Пастухова [20, с. 70] розглядає стратегічний аналіз як інструмент системи стратегічного управління, який використовується як основа прогнозування позиції підприємства на привабливих ринках. Погоджуємося з тим, що стратегічний аналіз використовується в стратегічному управлінні, проте він не лише прогнозує позицію на ринку, але й в якому напрямі та яким чином потрібно розвиватися підприємству.

Процедури стратегічного аналізу та стратегічного планування або прогнозування взаємопов'язані та тісно переплетені. Ключовим моментом тут є кінцевий результат – досягнення стратегічної цілі. Стратегічний аналіз включає в себе прогнозування, який є основою стратегічного планування. Тому, не слід ототожнювати стратегічний аналіз із плануванням (А.С. Гакман [4, с. 73]) та прогнозуванням (М.А. Болюх [9, с. 246], І.М. Парасій-Вергуненко [19, с. 44]).

Є.В. Мних під стратегічним економічним аналізом розуміє дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Його особливість полягає у проєкції минулого і теперішнього стану об'єкта та перспективу, враховуючи спадковість чи повну стійкість зміни економічних показників [15, с. 56].

П.Р. Пуцентейло висловлює схожу думку, що стратегічний аналіз –

це процес дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства і умов її здійснення в довгостроковій перспективі, засіб перетворення даних, отриманих в результаті аналізу середовища, в базу даних для прийняття стратегічних рішень. Стратегічний аналіз покликаний перетворити всю наявну економічну інформацію та інформацію неекономічного характеру в прийнятну для прийняття стратегічного рішення [21, с. 198].

Не погоджуємося з підходом В.В. Ординської [17, с. 44] щодо ототожнення стратегічного аналізу та SWOT-аналіз, оскільки останній дає змогу оцінити лише поточний стан підприємства та його зовнішнє середовище з метою визначення конкурентних переваг і можливостей розвитку, тоді як стратегічний аналіз спрямований на оцінку перспективного стану ресурсів підприємства і сегментів ринку із метою виявлення стратегічних позицій і відповідного використання ресурсів для найкращого освоєння перспективних сегментів. Тобто стратегічний аналіз вибирає напрям майбутнього, а SWOT-аналіз як один із методів стратегічного аналізу формує набір альтернативних стратегій.

Т.В. Головка та С.В. Сагова [6] визначають стратегічний аналіз як процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довгостроковій перспективі.

А.С. Гакман [4, с. 73] та О.Б. Гордон [7, с. 98] висловлюють однакову позицію, що стратегічний аналіз – це спосіб перетворення бази даних, одержаних в результаті аналізу середовища, в стратегічний план підприємства, однак дана точка зору є дещо вузьконаправленою.

Позиція К.І. Редченка є більш ширшою і трактує стратегічний аналіз як комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [22, с. 38].

С.М. Жукевич трактує стратегічний аналіз як підприємницький

аналіз, практично-методичний інструментарій якого не є "чистим аналізом", а своєрідним аналітичним апаратом, який дозволяє одночасно досліджувати зовнішнє та внутрішнє підприємницьке середовище, уточнювати місію і формувати стратегічні цілі підприємства, відслідковувати реалізацію стратегічних рішень [10, с. 8].

І.Д. Фаріон, Т.Р. Фецович визначають стратегічний аналіз окремого підприємства як процес визначення максимально можливих основних аспектів функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність підприємства досягти поставленої мети. Автори відмічають, що він потрібний підприємству для виходу на новий якісний рівень розвитку, де його оцінка і коригування діяльності є одночасно закінченням і початком процесу стратегічного аналізу [24, с. 195].

З позиції І.С. Левик [13], наведені вище підходи можна доповнити наступними поглядами на трактування сутності стратегічного аналізу, які ще недостатньо досліджені:

- 1) визначення необхідного рівня потенціалу підприємства та можливості його максимального використання для досягнення стратегічних цілей;
- 2) прогнозування змін у зовнішньому середовищі, аналіз варіантів перетворення загроз на можливості;
- 3) аналіз ефективності стратегії, яка реалізується в цей час та можливості її модифікації чи заміни з метою прискорення досягнення стратегічних цілей.

Погоджуємося з даними визначеннями, і вважаємо, що стратегічний аналіз можна виділити як самостійний напрям аналітичного дослідження, який займає провідне місце на кожному із етапів стратегічного управління підприємством та має характерні риси, завдання, функції, предмет та об'єкт. У підтвердження нашої позиції, І.В. Саух наводить відмінності стратегічного аналізу від традиційного: можливість врахування зовнішніх факторів; довгостроковий характер; використання, поряд з традиційною, специфічної методології; орієнтація на майбутнє; мета здійснення [23, с. 36].

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення сутності стратегічного аналізу, вважаємо, що їх можна об'єднати і сформулювати такі загальні риси стратегічного аналізу, котрі виділяють його з поміж інших видів аналітичних досліджень:

1) незамінний елемент кожного з етапів стратегічного управління – стратегічний аналіз безперервно проводить оцінку діяльності та коригує її одночасно закінченням і початком процесу стратегічного аналізу;

2) аналітичний апарат дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство. Нестабільність зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому зумовлюють необхідність постійного моніторингу, а у разі необхідності потребують перегляду місії компанії, цілей діяльності, стратегічних планів і механізмів їх здійснення;

3) дослідження майбутніх подій та перспективна спрямованість аналізу характеризується впливом в майбутньому періоді на формування ефективної стратегічної поведінки суб'єкта господарювання для досягнення намічених цілей;

4) комплексність аналітичних досліджень. Характерною відмінністю стратегічного аналізу від інших видів аналізу є вивчення не окремих господарських операцій, а комплексне дослідження всієї діяльності підприємства;

5) здійснення аналітичних досліджень до початку господарських операцій, а не після них. В цьому аспекті стратегічний аналіз поєднує елементи прогнозування, планування та менеджменту. При аналітичному обґрунтуванні оптимальних шляхів досягнення стратегічних цілей необхідно враховувати минулий досвід, тенденції розвитку економічних процесів, що склалися в ретроспективі.

Відповідно, роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища; зменшити

негативний вплив змін зовнішнього і внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності підприємства; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей [19, с. 4]. Виходячи з цього, основним цільовим спрямуванням стратегічного аналізу слід окреслити формування сукупності альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його прибутковість в довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та змін у зовнішньому середовищі на свою користь. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Висновки та подальші дослідження. Підсумовуючи вищезазначене дослідження, дійшли наступних висновків. По-перше, розглянувши позиції науковців щодо трактувань стратегічного аналізу, його можна визначити як одну із важливих складових системи управління суб'єкта господарювання, оскільки він конкретизує стратегію розвитку підприємства. Стратегічний аналіз як функція управління сприяє забезпеченню такої взаємодії підприємства із середовищем, що дозволяє йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей підприємства і дає можливість виживати в довгостроковій перспективі. Нестабільність зовнішнього середовища та зміни в внутрішньому зумовлюють необхідність постійного нагляду і у разі необхідності вимагають перегляду призначення підприємства, цілей діяльності, стратегічних рішень.

По-друге, виходячи з наведеного визначення та еволюційного розвитку поняття стратегічного аналізу, окреслили його характерні риси: незамінний елемент кожного з етапів стратегічного управління; аналітичний апарат дослідження впливу факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища на підприємство; дослідження майбутніх подій та перспективна спрямованість аналізу; комплексність аналітичних досліджень та здійснення їх до початку господарських операцій, а не після них. Визначені риси дозволять керівництву підприємства правильно та адекватно ринковим умовам окреслити місію та стратегію його розвитку.

По-третє, визначивши місце стратегічного аналізу в стратегічному управлінні підприємства, дійшли висновку, що стратегічний аналіз можна виділити як самостійний напрям дослідження, який займає провідне місце на кожному із етапів стратегічного управління підприємством та виділили характерні риси та основне завдання стратегічного аналізу, яке полягає змістовному та формальному описі об'єкта дослідження, виявленні особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку. Дотримання вказаних цілей дозволить підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості бізнесу, методами визначення якої окреслені подальші наші дослідження.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 284 с.
2. Бурденюк Т.Г. Стратегічні аналітичні дослідження в управлінні підприємством / Т.Г. Бурденюк // Вісник Тернопільського національно-економічного університету. – 2004. – № 9. – С. 131-133.
3. Володькина М.В. Стратегический менеджмент. / М.В. Володькина. – К.: Знання, 2002. – 149 с.
4. Гакман А.С. Місце стратегічного аналізу в функціонуванні діяльності підприємства / А.С. Гакман // Матеріали I-ої Всеукр. наук.-практ. конф. – 2002. – С. 71-73.
5. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький / Чернів. нац. ун-т ім. Ю.

- Федьковича. – Чернівці, 2006. – 247 с.
6. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: [навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц.] / Т.В. Головка, С.В. Сагова; за ред. д-ра екон. наук, проф. М.В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
 7. Гордон О.Б. Стратегічний аналіз на підприємстві / О.Б. Гордон // Вісник національного університету "Львівська Політехніка". – 2007. – № 577.
 8. Демьянова О.В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан): Дис. канд. экон. наук: 08.00.05. / О.В. Демьянова. – Казань, 2004. – 269с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>
 9. Економічний аналіз / [Болюх М.А., Бурчевський В.З., Горбатюк М.І. та ін]: за ред. М.Г. Чумаченка. – [вид. 2-ге, перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
 10. Жукевич С.М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації: Автореф. дис. кан. екон. наук: 08.06.04 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит / С.М. Жукевич. – Тернопіль, 2006 – 24 с.
 11. Ковальчук М.І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / М.І. Ковальчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 259 с.
 12. Костирко Л.А. Стратегічний аналіз в обґрунтуванні вибору фінансово-економічної стратегії господарюючого суб'єкта / Л.А. Костирко // Наук. журнал. – № 16. – 2004. – С. 275-276.
 13. Левик І.С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством / І.С. Левик // Основи фінансового аналізу. – 2009. – № 3. – С. 173-178.
 14. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник / Є.В. Мних. – К.: Центр навч. літератури, 2003. – 412 с.

15. Мних Є.В. Сучасний економічний аналіз: питання методології та організації / Є.В. Мних // Бухгалтерський облік і аудит. – 2006. – № 1. – С. 55-61.
16. Мошенський С.З. Економічний аналіз: підруч. [для студ. екон. спеці. вищ. навч. зал.]. / С.З. Мошенський, О.В. Олійник. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП. "Рута", 2007. – 704 с.
17. Ординська В.В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу/В.В.Ординська // Фінанси України. – 1998. – №8. – С.42-48.
18. Парасій-Вергуненко І.М. Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках / І.М.Парасій-Вергуненко // Фінанси України. – 2004. – №8. – С. 111-117.
19. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: [Монографія] / І.М.Парасій-Вергуненко. – К.: КНЕУ, 2007. – 360 с.
20. Пастухова В.В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В.В. Пастухова // Фінанси України. – 2000. – № 10. – С. 69-74.
21. Пуцентейло П.Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент збалансованого використання економічного, технологічного та ресурсного потенціалу підприємства / П.Р.Пуцентейло // Стратегія збалансованого використання економічного, технологічного та ресурсного потенціалу країни: зб. наук. праць II міжнар. наук.-пр. конф. – Тернопіль: Крок, 2016. – С. 196-199.
22. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навч. посібник]. / К.І. Редченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів: "Новий світ-2000", 2003. – 272 с.
23. Саух І.В. Стратегічний аналіз: уточнення категоріально-понятійного апарату / І.В. Саух // Вісник Житомирського державного технологічного

університету / Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2014. – №4(70). – С.31-38.

24. Фаріон І.Д. Аналіз стратегії розвитку при застосуванні інформаційних технологій / І.Д. Фаріон, Т.Р. Фецович // Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка / редкол.: В.П. Мікловда (гол. ред.), М.І. Пітюлич, С.С. Слава та ін. – Ужгород : ПП "Повч Р.М.", 2010. – Спецвип. 29. Ч.1: Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. – С. 195–197.
25. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [навч. посібник] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 545 с.

References

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Ekonomika, Moscow, Russia.
2. Burdenyuk, T.G. (2004), "Strategichni analitichns doslidzhennya v upravlinni pidpriemstvom", *Visnyk Ternopilskogo natsionalno-ekonomichnogo universitetu*, vol. 9, pp. 131-133.
3. Volodkina, M.V. (2002), *Strategicheskyy menedzhment* [Strategic management], Znannya, Kyiv, Ukraine.
4. Gakman, A.S. (2002), "Mistse strategichnogo analizu v funktsionuvanni diyalnosti pidpriemstva", *Materialu I-oyi Vseukrainskoi naukovopraktuchnoi konfereycii* [Materials of the First Allukrainian research and practice conference], Ukraine, pp. 71-73.
5. Galushka, Z.I. and Komarnitskiy, I.F. (2006), *Strategichniy menedzhment* [Strategic management], Cherniv. nats. un-t im. Yu. Fedkovicha, Chernivci, Ukraine.
6. Golovko, T.V. and Sagova, S.V. (2002), *Strategichniy analiz* [Strategic analysis], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Gordon, O.B. (2007), "Strategichniy analiz na pidpriemstvi", *Visnyk*

natsionalnogo universitetu "Lvivska Politehnika", vol. 577.

8. Demyanova, O.V. (2004), "Metodicheskie osnovy strategicheskogo analiza na promyshlennom predpriyatii (na primere mebelnoy promyshlennosti Respubliki Tatarstan)", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy and management by a national economy (economy, organization and management by enterprises, industries, complexes in industry), Kazan state finance economical institute, Kazan, Russia.
9. Bolyuh, M.A. Burchevskiy, V.Z. and Gorbatyuk, M.I. (2003), Ekonomichniy analiz [Economic analysis], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Zhukevich, S.M. (2006), "Strategichniy analiz diyalnosti pidpriemstv spozhivchoyi kooperatsiyi", Ph.D. Thesis, Buhgalterskiy oblik, analiz ta audit, Ternopil, Ukraine.
11. Kovalchuk, M.I. (2003), Strategichniy analiz u silskomu gospodarstvi [Strategic analysis in agriculture], KNEU, Kyiv, Ukraine.
12. Kosturko, L.A. (2004), "Strategichniy analiz v obgruntuvanni viboru finansovo-ekonomichnoyi strategiyi gospodaryuyuchogo sub'ekta", Naukovyi zhurnal, vol. 16, pp. 275-276.
13. Levik, I.S. (2009), "Sut strategichnogo analizu, yogo mistse ta rol v sistemi upravlinnya pidpriemstvom", Osnovu finansovogo analizu, vol 3, pp. 173-178.
14. Mnuh, E.V. (2003), Ekonomichniy analiz [Economic analysis], Tsentr navch. literaturi, Kyiv, Ukraine.
15. Mnuh, E.V. (2006), "Suchasniy ekonomichniy analiz: pitannya metodologiyi ta organazatsiyi", Buhgalterskiy oblik i audit, vol. 1, pp. 55-61.
16. Moshenskiy, S.Z. and Oliynik, O.V. (2007), Ekonomichniy analiz [Economic analysis], 2nd ed, PP. "Ruta", Zhitomir, Ukraine.
17. Ordinska, V.V. (1998), "Znachennya uzagalnyuyuchogo analizu pri

- viznachenni strategiyi marketingy”, Finansu Ukrayini, vol. 8, pp. 42-48.
- 18.ParasIy-Vergunenکو, I.M. (2004), “Kontseptualni zasadi strategichnogo analizu v bankah”, Finansu Ukrayini, vol. 8, pp. 111-117.
- 19.ParasIy-Vergunenکو, I.M. (2007), Strategichniy analiz u bankah: teoriya, metodologiya, praktika [Strategic analysis in banks: theory, methodology, practice], KNEU, Kyiv, Ukraine.
- 20.Pastuhova, V.V. (2000), “Analiz sistemu strategichnogo upravlinnya pidpriemstvom: metodologichniy aspekt”, Finansu Ukrayinu, vol. 10, pp. 69-74.
- 21.Putsenteylo, P.R. (2016), “StrategIchniy analiz yak vazhliivy element zbalansovanogo vikoristannya ekonomIchnogo, tehnologIchnogo ta resursnogo potentsialu pidpriemstva”, Zbirnik naukovuh prats II Mizhnarodnoyi naukovo-praktuchnoyi konferencii [Collection of scientific labours of the second international research and practice conference], Strategiya zbalansovanogo vikoristannya ekonomichnogo, tehnologichnogo ta resursnogo potentsialu krayini [Strategy of the balanced use economic, technological and resource potential of country], PDATU, Ternopil, Ukraine, pp. 196-199.
- 22.Redchenko, K.I. (2003), Strategichniy analiz u biznesi: [Strategic analysis is in business], 2nd ed, “Noviy svIt - 2000”, Lviv, Ukraine.
- 23.Sauh, I.V. (2014), “Strategichniy analiz: utochnennya kategorialno-ponyatiynogo aparatu”, Visnik Zhitomirskogo drzhavnogo tehnologichnogo universitetu, vol. 4 (70), pp. 31-38.
- 24.Farion, I.D. and Fetsovich, T.R. (2010), “Anallz strategiyi rozvitku pri zastosuvanni informatsiynih tehnologiy”, Naukoviy visnik Uzhgorodskogo universitetu, vol. 29, pp. 195–197.
- 25.Shershnova, Z.E. (1999), Strategichne upravlinnya [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.