

ЛІТЕРАТУРА

1. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3 – 11.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К. : Кондор, 2006. – 292 с.
3. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал». 2006. – 512 с.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві» від 24 січня 2001 р. № 13-р // Державний вісник України.– 2001. – № 2.
6. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 406 с.
7. Закон України «Про освіту» [Електронний документ]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>
8. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Навікова, М. М. Салун, О. М. Красносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової].– Харків : Вид. ХНЕУ, 2004.– 428 с.

REFERENCES

- Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [Management]. Kyiv: Profesional, 2006.
- Cherchyk, L. M. "Rozvytok personalu ta ioho rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Staff development and its role in ensuring competitiveness]. *Zbirnyk naukovykh prats. Luts'kyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet*, no. 7(26) (2010): 3-11.
- Krushelnitska, O. V., and Melnychuk, D. P. *Upravlinnia personalom* [Management]. Kyiv: Kondor, 2006.
- [Ordinance of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On measures to promote businesses in the professional training of personnel in the production" of 24 January 2001, no. 13] (2001).
- Kibanova, A. Ya. *Upravlenie personalom organizatsii* [Human Resource Management организации]. Moscow: INFRA-M, 2001.
- [The law of Ukraine "On education"]. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.
- Hrynyova, V. M. and others. *Administratyvne upravlinnia trudovym potentsialom* [Administrative management of labor potential]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2004.
- Zaytseva, T. V., and Zub, A. T. *Upravlenie personalom* [Human Resource Management]. Moscow: FORUM; INFRA-M, 2008.

УДК 658.012.122:313.71

ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

РОМАНЕНКО О. В.

УДК 658.012.122:313.71

Романенко О. В. Еволюція наукових підходів до визначення змісту стратегічного аналізу

У статті визначено зміст основних підходів до поняття «стратегічний аналіз», систематизовано взаємозв'язки стратегічного аналізу з аналізом і менеджментом, сформульовано зміст основних характеристик стратегічного аналізу, що додатково аргументують його самостійність у складі функціональних сфер підприємства. Застосування теоретичних положень розвитку стратегічного аналізу дасть можливість визначити основні напрями розробки його методичних положень та організації, а це, у свою чергу, забезпечить більш високий рівень комплексності та масштабності дослідження діяльності господарюючих суб'єктів.

Ключові слова: стратегічний аналіз, науковий підхід, розвиток методичних положень.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 23.

Романенко Олеся Валеріївна – аспірантка, кафедра міжнародного обліку і аудиту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)
E-mail: kasich.alla@gmail.com

УДК 658.012.122:313.71

Романенко О. В. Эволюция научных подходов к определению содержания стратегического анализа

В статье определено содержание основных подходов к понятию «стратегический анализ», систематизированы взаимосвязи стратегического анализа с анализом и менеджментом, сформулировано содержание основных характеристик стратегического анализа, которые дополнительно аргументируют его самостоятельность в составе функциональных сфер предприятия. Применение теоретических положений развития стратегического анализа даст возможность определить основные направления разработки методических положений и организации, а это, в свою очередь, обеспечит более высокий уровень комплексности и масштабности исследования деятельности хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: стратегический анализ, научный подход, развитие методических положений.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 23.

Романенко Олеся Валерьевна – аспирантка, кафедра международного учета и аудита, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)
E-mail: kasich.alla@gmail.com

UDC 658.012.122:313.71

Romanenko O. V. Evolution of Scientific Approaches to Determination of Content of Strategic Analysis

The article identifies content of main approaches to the «strategic analysis» notion, systemises interconnections of strategic analysis with analysis and management, formulates content of main characteristics of strategic analysis, which additionally argue its independence among functional spheres of an enterprise. Application of theoretical provisions of development of strategic analysis would give a possibility to identify main directions of development of methodical provisions and organisation, and this, in its turn, would ensure a higher level of complexity and scale of research of activity of economic subjects.

Key words: strategic analysis, scientific approach, development of methodical provisions.

Pic.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 23.

Romanenko Olesya V. – Postgraduate Student, Department of International Accounting and Auditing, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)
E-mail: kasich.alla@gmail.com

Стратегічні підходи управління вже досить давно успішно застосовуються зарубіжними підприємствами. Процес розробки стратегії, стратегічного управління, стратегічного аналізу мають сформовану теоретико-методологічну базу. Однак для вітчизняної науки та практики досить велика кількість питань залишаються не вирішеними, зокрема змісту, завдань, функцій, принципів здійснення стратегічного аналізу, його ролі в системі класичного аналізу господарської діяльності.

Стратегічний аналіз традиційно розглядається науковцями [1, 2, 9] як функція стратегічного управління. Однак стратегічний аналіз повинен бути не стільки поверхневим дослідженням сильних і слабких сторін діяльності підприємства, скільки глибокою діагностикою стратегічних позицій порівняно з конкурентами та з орієнтацією на перспективу. Зовнішню орієнтацію стратегічного аналізу підкреслено і в роботі [5]. Автор вважає, що стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, одержаних у результаті аналізу середовища, у стратегічний план організації. На думку Головки Т. В. і Сагової С. В., стратегічний аналіз – це «спосіб досягнення і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства» [3, с. 8]. Вони наголошують, що в процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії.

Поняття «стратегічний аналіз» власне з позицій економічного аналізу, а не стратегічного управління, розкрито Парасій-Вергуненко І. М. [10, с. 7], де стратегічний аналіз визначено як систему процедур дослідження економічних явищ і процесів, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання в минулому, поточному та в майбутньому періодах як на мікро-, так і на макрорівні (тобто з урахуванням впливу зовнішнього середовища).

Більш комплексно до стратегічного аналізу підходять Фляйшер К. і Бенсуссан Б. [14], які наголошують, що стратегічний і конкурентний аналіз поєднує широкий спектр інструментів, які дають можливість залучити до аналізу різноманітну інформацію та дані щодо стану зовнішнього середовища, стан галузі та умов конкуренції. На їх думку, аналіз став багатограним і міждисциплінарним поєднанням наукових і ненаукових процесів, за допомогою яких індивідууми інтерпретують дані або інформацію для пошуку значущих ідей.

Загалом наукові роботи, які присвячені дослідженню предмета, об'єкта, методів стратегічного аналізу підприємства, можна згрупувати таким чином:

а) роботи, присвячені дослідженню загальних теоретичних і методичних положень розвитку стратегічного аналізу, зокрема роботи Головки Т. В., Сагової С. В. [3], Гордієнко П. Л., Дідковської А. Г. [4], Редченко К. І. [11], Сухарева П. М. [13];

б) роботи, які розкривають особливості стратегічного розвитку в межах окремих видів економічної діяльності та галузей промислової, зокрема, дослідження стратегічного аналізу діяльності підприємств споживчої кооперації [6], харчової промисловості [12], у сільсько-господарстві [8], банківських установ [10], інших.

Важливою з точки зору постановки завдання наукового завдання щодо розробки теоретично-методичної бази для розвитку стратегічного аналізу є робота Загороднього А., Кіндрацької Г., Чубая В. [7], в якій розглядається стратегічний аналіз у системі «економічний аналіз – стратегічний менеджмент». Автори правильно піднімають, але повною мірою не вирішують дискусійне питання: стратегічний аналіз є складовою стратегічного планування чи тільки попередньою стадією (іноді наступною) після стратегічного планування; стратегічний аналіз – перша стадія стратегічного менеджменту чи проміжна (між стадією формування місії та цілей і стадією вибору стратегії з кількох стратегічних альтернатив); стратегічний аналіз є самостійним етапом чи тільки супроводжує процес розроблення та реалізації стратегії організації.

Мета статті – дослідити еволюцію наукових підходів до визначення ролі та місця стратегічного аналізу в процесах управління сучасним підприємством і координатах стратегічного управління та аналізу господарської діяльності.

Перший підхід до розуміння сутності стратегічного аналізу, який знайшов своє відображення, перш за все, у зарубіжній літературі, розглядає його як функцію стратегічного менеджменту. Розвиток підприємства в цілому та всіх внутрішніх підсистем слід розглядати як відповідь на посилення нестабільності зовнішнього середовища. Еволюція зарубіжних підприємств відбувалась поступово і паралельно, у відповідності із запитом практики, відбувався розвиток науки менеджмент, у межах якого з часом виокремився стратегічний менеджмент і вбудованою складовою якого в зарубіжній літературі вважається стратегічний аналіз. Одним із перших дослідів ці взаємозв'язки та обґрунтував концептуальні положення стратегічного управління І. Ансофф [1]. Хоча потреба в розробці концепції стратегії для бізнесу виникла ще після Другої світової війни. Хронологічне узагальнення підходів до визначення поняття «стратегія» наведено в праці Бракера Дж. [15]. Теоретичні положення стратегічного підходу, важливі для розуміння стратегічного аналізу, були розроблені М. Портером. На його думку, стратегія є «створення унікальної і цінної позиції, яка відрізняється набором заходів від конкурентів» [22, с. 68]. Обґрунтуванням необхідності посилення аналітичності сучасних процесів управління є також трактування стратегії як набору пов'язаних, посиленних, ресурсо-забезпечених рішень та заходів щодо їх здійснення [23].

Для того, щоб «стратегія було успішною, вона повинна відповідати особливостям зовнішнього та внутрішнього середовища фірми – цілям і цінностям, ресурсам і спроможності, організаційній структурі та системам» [2, с. 28] а отже, стратегічний аналіз повинен бути спрямований не лише назовні, як це відбувається в межах стратегічного управління.

Дослідження ролі системи планування в процесах прийняття стратегічних інвестиційних рішень, яке проведено в роботі [21], дало можливість розглядати формальну систему планування кожного підприємства,

яка характеризується у трьох вимірах: часові горизонти, глибина аналізу та ступінь формалізації процедур.

У роботі [23] досліджено взаємний вплив стратегічного менеджменту та економіки. Необхідність забезпечення економічного мислення в межах стратегічного менеджменту пов'язане, на думку авторів роботи, з таким: а) існує необхідність професійно інтерпретувати дані про ефективність діяльності підприємства (неможливо досліджувати показники без активного використання економічної теорії та сучасних економетричних моделей); б) крива досвіду (вплив кривої досвіду вже давно виходить за межі стратегічного менеджменту та стимулює застосування мікроекономічного стилю пояснення); в) проблема стійкості прибутку (підприємства, які функціонують в одній галузі, суттєво відрізняються за рівнем прибутковості); г) зміна характеру (природи) економіки (невизначеність, інформаційна асиметрія, обмежена раціональність, специфічність активів – це чинники розвитку принципово інших економічних умов господарювання); д) зміни течій у межах бізнес-шкіл (зміни відбуваються від збору та передачі кращої поточної практики у розвитку до теоретичного розуміння явищ, пов'язаних з управлінням, в основному, управління складними комерційними фірмами). Зміни, що відбулися, значною мірою вплинули на сфери стратегії та економіки підприємства.

З часом важливість аналітичної складової в системі стратегічного управління була досліджена в роботах Ленглі А. [17, 18], Мюлера Г. [19]. Було наголошено на необхідності проведення формального аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень, зроблено спробу охарактеризувати домінуючі моделі в декількох організаціях і пояснити ці закономірності з точки зору характеру організаційної структури. Кожний менеджер має бути здатний аналізувати проблеми систематично та відповідати на запити ситуації дуже швидко. Досить довго вміння пояснювалися інтуїцією та досвідом, сформованим за роки діяльності. Однак у даний час більш важливим стає формалізація процедур аналізу. На необхідності застосування комплексного підходу до процесів прийняття стратегічних рішень з метою забезпечення їх ефективності на практиці наголошено в роботі [20].

Використавши модель процесу стратегічного розвитку на підприємстві, викладену в роботі Каплана Р. і Нортон Д. [16], процес стратегічного управління схематично представимо у такому вигляді (рис. 1).

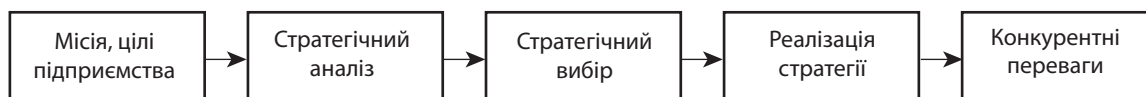


Рис. 1. Місце стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством

Джерело: побудовано автором на підставі [16].

Крім того, значна кількість зарубіжних підприємств з часом почала перетворюватися в інтегровані підприємства. За таких умов топ-менеджери почали розглядати свої підприємства як портфель бізнес-одиниць, а їх основні рішення сфокусували на розподілі капіталу, ре-

сурсів між підрозділами. За таких умов стрімко виникла потреба в стратегічних методах, в стратегічному аналізі.

Другий підхід передбачає дослідження теоретичних положень стратегічного аналізу у складі комплексного аналізу господарської діяльності.

Підходи класичного аналізу, який традиційно базувався виключно на обліковій інформації, переважають і в сучасній практиці вітчизняних підприємств. Однак у нинішніх умовах приймати управлінські рішення, беручи до уваги виключно внутрішню обліково-аналітичну інформацію, не можна. Значний обсяг зовнішньої інформації повинен братись до уваги при розробці будь-яких рішень, а особливо стратегічних. Зовнішня інформація не є об'єктом безпосередньо фінансового обліку, однак вона значною мірою впливає на облікову інформацію, а отже потребує врахування. Так, ринкові методи досить активно використовуються в процесі оцінки активів, а отже, впливають на процес фінансового обліку. Тому вирізнити та чітко розмежувати облікову інформацію, яка має стратегічне значення та зовнішню інформацію, що повинна бути врахована в процесі розробки стратегії, досить складно.

Розглядаючи еволюцію аналізу, яка відбувалась протягом років незалежності, слід констатувати:

- ✦ *по-перше*, теоретико-методичну базу аналізу було сформовано за часів планової економіки, що не можна саме по собі вважати негативом;
- ✦ *по-друге*, слід провести коригування понятійного апарату у сфері аналізу (адже поняття «економічний аналіз у зарубіжній практиці більше відноситься до мікроекономіки) і повернутись по поняття «аналіз господарської діяльності» або запровадити поняття «аналіз діяльності економічних суб'єктів», що більшою мірою відповідає бізнес-аналізу;
- ✦ *по-третє*, упорядкувати видовий склад аналізу;
- ✦ *по-четверте*, визначити адекватні сучасному етапу розвитку економічних суб'єктів методи аналізу.

З іншого боку, економічний аналіз вважають однією з функцій управління виробництвом. Саме тому, на нашу думку, у процесі вдосконалення методів аналізу слід брати до уваги і процеси розвитку реальної господарської діяльності та завдання управління нею за сучасних умов.

Застосування системного підходу до аналізу дає можливість стверджувати, що дослідженню повинні підлягати не лише результати господарської діяльності, а й процеси функціонування підприємства, у тому числі у взаємозв'язку із середовищем. І саме ця спрямованість

визначає необхідність організаційного виокремлення на підприємствах стратегічного аналізу. Економічний аналіз є достатньо: статичним, консервативним, негнучким. Розвиток стратегічного аналізу забезпечить застосування сучасних методів і підходів до процесів дослідження процесів розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз, на нашу думку, – це не просте поєднання категорій «стратегія» та «аналіз». Характеристика аналізу як стратегічного забезпечить підняття аналізу на більш високий рівень, масштаб розуміння процесів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Доповнення поняття «стратегія» терміном «аналіз» дає можливість зрозуміти, що процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства слід розкласти на складові та більш керовані частини.

Ускладнення інформації, яке ми маємо в останні роки, зумовлює необхідність дослідження еволюції економічного аналізу відповідно до завдань, які стоять перед підприємством.

Загалом, слід констатувати, що всебічний розвиток підприємств у розвинених країнах світу відбувається поступово. Сучасні зарубіжні підприємства – це підприємства, які переважно застосовують сучасні технологічні процеси, виробляють конкурентоспроможну на світовому ринку продукцію, здатні здійснювати активну інноваційну діяльність, застосовують сучасні системи управління, і все ж продовжують удосконалювати внутрішні функціональні сфери: облік, планування, управління, аналіз.

Однак у сучасних умовах, і криза це підтвердила, можливості фірми залежать не лише від змісту стратегічного управління підприємством, а, перш за все, від структури активів (матеріальних і нематеріальних), що вже більшою мірою відноситься до сфери аналізу.

Розвиток практики вітчизняних підприємств у відповідності з ринковими законами почався всього 20 років тому. І сучасне вітчизняне підприємство – це підприємство, яке потребує впровадження сучасних технологічних процесів та купівлі нового обладнання, підвищення рівня кваліфікації персоналу, активізації інвестиційної та інноваційної діяльності, формування ефективних систем постачання ресурсів і реалізації продукції. Комплексність і складність проблем, які необхідно вирішувати вітчизняним підприємствам, безумовно визначають і той факт, що перехід до сучасних стратегічно зорієнтованих управлінських систем, відбувається дуже повільно.

Крім того, якщо розглянути завдання, які постають перед вітчизняними підприємствами з позицій аналізу, то слід констатувати, що підприємства потребують реальної оцінки вартості, прогнозів розвитку з урахуванням економічної динаміки, стабілізації фінансового стану та об'єктивної його оцінки, врахування тенденцій розвитку галузі, світового ринку. І під кожний цей напрям перед аналізом стоїть завдання не стільки дослідження тенденцій та помилок, скільки визначення перспектив. Ускладнення завдань, які стоять перед підприємствами, зумовлює розширення меж і завдань економічного аналізу, забезпечуючи його трансформацію в стратегічний.

Саме тому існує реальна потреба в розробці наукових, методологічних і методичних положень розвитку стратегічного аналізу з урахуванням досягнутого етапу та вимог розвитку як науки, так і практики та базуванні на сучасних методах дослідження економічних процесів та явищ.

Загалом застосування інтегрованого підходу до процесів формування стратегічного аналізу та розгляду його в системі координат «стратегічний менеджмент – аналіз господарської діяльності» дає можливість виокремити основні складові концепції формування стратегічно орієнтованої підсистеми, яка базується на підсистемі обліково-аналітичного забезпечення процесу розробки, реалізації та коригування стратегії (рис. 2).

Проведене дослідження еволюції наукових підходів та узагальнення їх змісту дає можливість визначити характерні особливості та відмінності змісту, спрямування предмету дослідження, методів та основної мети стратегічного аналізу, які розглядаються нами з позицій стратегічного менеджменту та класичного аналізу (табл. 1).

Таким чином, стратегічний аналіз як предмет наукових досліджень та як функціональна сфера практичної діяльності вітчизняних підприємства забезпечує поєднання фундаментальних основ:

а) *класичного аналізу*, який формує методологічну основу підходів та принципів стратегічного аналізу;

б) *стратегічного менеджменту*, який забезпечує спрямування процесів дослідження економічних явищ і процесів на перспективу, підвищує масштаб дослідження та збільшує кількість питань, які потрапляють в сферу аналізу для прийняття стратегічних рішень.

Стратегічний аналіз – це система спеціальних знань щодо дослідження особливостей розвитку економічних явищ і процесів, які визначають зміст та ефективність імплементації стратегії підприємства. Іншими словами, – це *процес підготовки та обробки аналітичної інформації про перспективний стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для обґрунтування змісту стратегії розвитку підприємства*.

Таке визначення нами пропонується на основі врахування сутнісних характеристик основних теоретичних положень предмету дослідження, наведених вище.

ВИСНОВКИ

Установлено, що стратегічний аналіз є результатом розвитку науки та практики в сфері розробки та реалізації стратегії підприємства. І якщо зарубіжні науковці досліджують стратегічний аналіз у складі стратегічного менеджменту, то у вітчизняній науці розвиток стратегічного аналізу має потужну теоретико-методологічну базу аналізу господарської діяльності. Досліджено умови розвитку стратегічних підходів у складі підсистем підприємства; відмінності трактування змісту та інших характеристик стратегічного аналізу в межах стратегічного менеджменту та в межах аналізу господарської діяльності, що свідчить про необхідність формування змістовних характеристик і методичного забезпечення стратегічного аналізу. У подальшому доцільно дослідити систему методів стратегічного аналізу як інтегрованої підсистеми стратегічного менеджменту та обліково-аналітичних процесів. ■

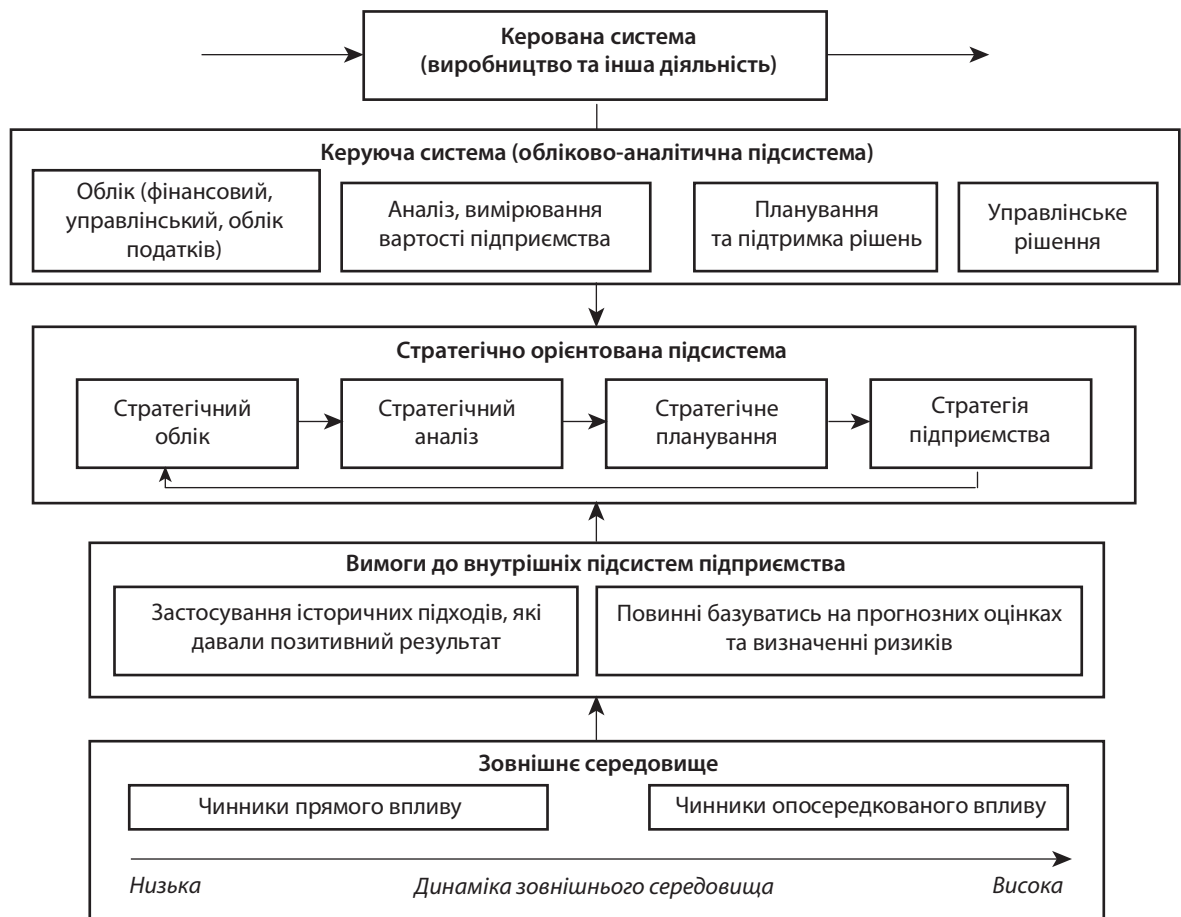


Рис. 2. Концепція обліково-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії підприємства

Джерело: розробка автора.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика теоретичних положень економічного та стратегічного аналізу

Характеристики	Аналіз господарської діяльності	Стратегічний аналіз	
		з позицій стратегічного менеджменту	з позицій класичного аналізу
Зміст	Система спеціальних знань щодо дослідження закономірностей розвитку економічних явищ і процесів	Система спеціальних знань дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства (внутрішнього середовища) у відповідності до тенденцій розвитку зовнішнього середовища	Сукупність методів дослідження умов розробки та забезпечення ефективності реалізації стратегії
Спрямованість предмету дослідження	Внутрішньоорієнтований (за напрямом) і ретроспективний за часом	Зовнішньоорієнтований аналіз, перспективний	Перспективний, спрямований на дослідження взаємопов'язаних показників зовнішнього та внутрішнього середовища
Методи	Застосовуються традиційні якісні та кількісні методи аналізу	Застосовуються методи дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища	Базується на застосуванні комплексних методів дослідження процесів взаємного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
Основна мета	Формування інформації для прийняття управлінських рішень	Обґрунтування стратегічних рішень	Ідентифікація чинників формування стратегічних рішень

Джерело: розробка автора.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. **Грант Р. М.** Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. [5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова]. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.: ил. (Серия Классика МВА).
3. **Головко Т. В.** Стратегічний аналіз / Т. В. Головко, С. В. Сагова [навч.-метод. посібник]. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
4. **Гордієнко П. Л.** Стратегічний аналіз / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна : [навч. посібник]. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 477 с.
5. **Гордон О. Б.** Стратегічний аналіз на підприємстві / О. Б. Гордон // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 577. – С. 97 – 102.
6. **Жуткевич С. М.** Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації / С. М. Жуткевич [текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит». – Тернопіль, 2006. – 24 с.
7. **Кіндрацька Г. І.** Структуризація економічного аналізу діяльності підприємства: управлінський підхід [текст] / Г. І. Кіндрацька, А. Г. Загородній, М. С. Білик // Вісник НУ «Львівська політехніка Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів, Вид-во НУ «Львівська політехніка». – 2007. – № 606. – С. 466 – 472.
8. **Ковальчук М. І.** Стратегічний аналіз у сільському господарстві / М. І. Ковальчук : [навч. посібник]. – К., 1997. – 224 с.
9. **Легостаева Е. А.** Роль стратегического анализа в процессе принятия управленческих решений / Е. А. Легостаева, С. В. Шубина // Бизнес Информ. – 2010. – № 1. – С. 127 – 130.
10. **Парасій-Вергуненко І. М.** Стратегічний аналіз в банках: теорія, методологія та практика : [монографія] / І. М. Парасій-Вергуненко – К.: КНЕУ, 2007. – 360 с.
11. **Редченко К. І.** Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко [2 вид., доп.]. – Л.: Новий світ-2000; Альтаір-2002, 2003. – 272 с.
12. **Стафаненко М. М.** Стратегічний аналіз і прогнозування фінансово-господарської діяльності підприємств харчової промисловості [текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / М. М. Стафаненко – Харків, 2002. – 24 с.
13. **Сухарев П. М.** Стратегічний аналіз : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / П. М. Сухарев. – Донецьк : Вебер (Донецька філія), 2008. – 242 с.
14. **Фляйшер К.** Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
15. **Bracker J.** The Historical Development of the Strategic Management Concept / Jeffrey Bracker // Academy of Management Review 1980, Vol.5, No.2, pp. 219 – 224.
16. **Kaplan R. S.** Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis / R. S. Kaplan, D. P. Norton, E. A. Barrows. – 2008, Harvard Business School Publishing Corporation.
17. **Langley Ann.** In Search of Rationality: The purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations / A. Langley. – Administrative Science Quarterly. Vol. 34, No.4 (Dec, 1989), pp. 598 – 631.
18. **Langley Ann.** Formal analysis and strategic decision making / A. Langley. – Omega, 1991, vol. 19, issue 2-3, pp. 79-99.
19. **Mueller G. C.** Formal Strategic. Analyses and Organizational Performance / G. C. Mueller, M. A. Mone, V. L. Barker //

Decomposing the Rational Model Organization Studies (2007) Volume: 28, Issue: 6, pp. 853 – 883.

20. **Mahmood Nooraie.** Factors Influencing Strategic Decision-Making Process. N. Mahmood // International Journal of Academic Research in Business and Social Science. 2012. – Vol. 2, No.7, pp. 405 – 423.

21. **Papadakis Vassilis M.** The Contribution of Formal Planning Systems to Strategic Investment Decisions / Vassilis M. Papadakis // British Journal of Management, 1995, Vol. 6, pp.15 – 28.

22. **Porter M. E.** What is Strategy? / Michael E. Porter // Harvard Business Review. November-December. 1996. pp. 61 – 79.

23. **Rumelt Richard P.** Strategic Management and Economics / Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece // Strategic Management Journal, Volume 12, Issue Special Issue: Fundamental Research Issue in Strategy and Economics (Winter, 1991), pp. 5 – 29.

REFERENCES

- Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [The strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Grant, R. M. *Sovremennyy strategicheskyy analiz* [Modern strategic analysis]. St. Petersburg: Piter, 2008.
- Holovko, T. V., and Sahova, S. V. *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Bracker, J. "The Historical Development of the Strategic Management Concept". *Academy of Management Review*, vol. 5, no. 2 (1980): 219-224.
- Fliaysher, K., and Bensussan, B. *Strategicheskyy i konkurentnyy analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and Competitive Analysis. Methods and tools for competitive analysis in business]. Moscow: BINOM; Laboratoriia znaniy, 2005.
- Hordon, O. B. "Stratehichnyi analiz na pidpriemstvi" [Strategic analysis на підприємстві]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 577 (2007): 97-102.
- Zhutkevych, S. M. "Stratehichnyi analiz diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii" [Strategic analysis діяльності підприємств споживчої кооперації]. *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.06.04*, 2006.
- Hordiienko, P. L., Didkovska, L. H., and Yashkina, N. V. *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis]. Kyiv: Alerta, 2008.
- Kindratska, H. I., Zahorodnii, A. H., and Bilyk, M. S. "Strukturizatsiia ekonomichnoho analizu diialnosti pidpriemstva: upravlinskyi pidkhid" [Structuring economic analysis of business: management approach]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnika»*, no. 606 (2007): 466-472.
- Kovalchuk, M. I. *Stratehichnyi analiz u sil'skomu hospodarstvi* [Strategic analysis у сільському господарстві]. Kyiv, 1997.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., and Barrows, E. A. *Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis*: Harvard Business School Publishing Corporation., 2008.
- Legostaeva, E. A., and Shubina, S. V. "Rol strategicheskogo analiza v protsesse priniatia upravlencheskikh resheniy" [The role of strategic analysis in decision-making]. *Biznes Inform*, no. 1 (2010): 127-130.
- Parasii-Verhunencko, I. M. *Stratehichnyi analiz v bankakh: teoriia, metodolohiia ta praktyka* [Strategic analysis в банках: теорія, методологія та практика]. Kyiv: KNEU, 2007.
- Langley, A. "In Search of Rationality: The purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, no. 4 (1989): 598-631.
- Langley, A. "Formal analysis and strategic decision making". *Omega*, vol. 19, no. 2-3 (1991): 79-99.

Mueller, G. C., Mone, M. A., and Barker, V. L. "Formal Strategic Analyses and Organizational Performance". *Decomposing the Rational Model Organization Studies*, vol. 28, no. 6 (2007): 853-883.

Mahmood, N. "Factors Influencing Strategic Decision-Making Process". *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, vol. 2, no. 7 (2012): 405-423.

Papadakis, V. M. "The Contribution of Formal Planning Systems to Strategic Investment Decisions". *British Journal of Management*, vol. 6 (1995): 15-28.

Porter, M. E. "What is Strategy?" In *Harvard Business Review*, 61-79, 1996.

Redchenko, K. I. *Stratehichnyi analiz u biznesi* [Strategic analysis u бізнесі]. Lviv: Novyi svit-2000; Altair-2002, 2003.

Rumelt, R. P., Schendel, D., and Teece, D. J. "Strategic Management and Economics". *Strategic Management Journal*, vol. 12 (1991): 5-29.

Stafanenko, M. M.. "Stratehichnyi analiz i prohnozuvannya finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti" [Strategic analysis and forecasting of financial-economic activity of the enterprises of food industry]. *avtores. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.06.04*, 2002.

Sukharev, P. M. *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis]. Donetsk: Veber (Donetska filia), 2008.

УДК 378.147

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТРЕНІНГІВ У НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС З МЕТОЮ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОГО ФАХІВЦЯ

СЕЛЕЗНЬОВА Г. О., ІППОЛІТОВА І. Я.

УДК 378.147

Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Запровадження тренінгів у навчальний процес з метою формування компетентного фахівця

Обґрунтовано важливість застосування тренінгової форми навчання у вищому навчальному закладі під час підготовки компетентного фахівця. Висвітлено особливості та переваги використання тренінгів у навчальному процесі. У запропонованому для магістрів спеціальності «Економіка підприємства» тренінгу визначено основні професійні компетенції, на формування яких він спрямований. З метою запровадження тренінгу в навчальний процес розроблено організаційну структуру тренінгу, яка дозволяє ефективно планувати час на його проведення. Запропоновано самостійну роботу для студентів – учасників тренінгу й систему контролю та оцінювання сформованих компетентностей фахівця з економіки підприємства. Сформовано систему критеріїв оцінювання результатів тренінгового навчання та визначено послідовність формування оцінки з тренінгу.

Ключові слова: тренінг, тренінгова форма навчання, компетентний фахівець, професійні компетенції, організаційна структура тренінгу, самостійна робота учасників тренінгу, оцінювання результатів тренінгового навчання.

Табл.: 2. **Бібл.:** 8.

Селезньова Галина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки підприємства та менеджменту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: selezneva.g.o@yandex.ru

Іпполітова Інна Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки підприємства та менеджменту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: inna.ippolitova@gmail.com

УДК 378.147

Селезнева Г. А., Іпполітова І. Я. Внедрение тренингов в учебный процесс с целью формирования компетентного специалиста

Обоснована важність використання тренінгової форми навчання у вищому навчальному закладі під час підготовки компетентного фахівця. Висвітлено особливості та переваги використання тренінгів у навчальному процесі. У запропонованому для магістрів спеціальності «Економіка підприємства» тренінгу визначено основні професійні компетенції, на формування яких він спрямований. З метою запровадження тренінгу в навчальний процес розроблено організаційну структуру тренінгу, яка дозволяє ефективно планувати час на його проведення. Запропоновано самостійну роботу для студентів – учасників тренінгу й систему контролю та оцінювання сформованих компетентностей фахівця з економіки підприємства. Сформовано систему критеріїв оцінювання результатів тренінгового навчання та визначено послідовність формування оцінки з тренінгу.

Ключевые слова: тренинг, тренинговая форма обучения, компетентный специалист, профессиональные компетенции, организационная структура тренинга, самостоятельная работа участников тренинга, оценивание результатов тренингового обучения.

Табл.: 2. **Библ.:** 8.

Селезнева Галина Александровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятия и менеджмента, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: selezneva.g.o@yandex.ru

Ипполитова Инна Ярославовна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятия и менеджмента, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: inna.ippolitova@gmail.com

UDC 378.147

Selezneva G. A., Ippolitova I. Y. Introduction of Trainings Into the Teaching Process with the Purpose of Formation of a Competent Specialist

The article justifies importance of use of the training form of teaching in higher educational establishment when training a competent specialist. It marks specific features and advantages of the use of trainings in the teaching process. The training, proposed for the master degree of «Economy of a Company» specialty, identifies main professional competences, for formation of which it is directed. An organisational structure of the training, which allows efficiently plan time for its conduct, has been developed with the purpose of introduction of the training into the teaching process. The article offers independent work for students – training participants and a system of control and evaluation of the formed competences of a specialist on economy of a company. It forms a system of criteria of assessment of results of the training education and determines a consequence of formation of the training assessment.

Key words: training, training form of teaching, competent specialist, professional competences, organisational structure of training, independent work of training participants, assessment of results of training teaching.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 8.

Selezneva Galina A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economics of Enterprise and Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: selezneva.g.o@yandex.ru

Ippolitova Inna Ya. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economics of Enterprise and Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: inna.ippolitova@gmail.com