

УДК 330.356

О. О. Шапурова,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, менеджменту та банківської справи,
економіко-гуманітарний факультет ДВНЗ "Запорізький національний університет"

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ОЦІНКИ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СУКУПНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

E. Shapurova,
PhD Zaporizhzhya National University

METHODOLOGICAL OF ASSESSING THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE ECONOMIC POTENTIAL

У статті розглянуто методи оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища економічного потенціалу.

The main purpose of this article is to research methods of assessing the internal and external environment of the economic potential.

Ключові слова: метод точки безбитковості, ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, факторний аналіз, збалансована система показників, метод 6 Сігма, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, PIMS (LOTS)-аналіз, PEST-аналіз.

Key words: Break-Even-Analyse ma Cost Volume-Profit, ABC-analysis, Activity-Based Costing, Factor analysis, z — valuation of bankruptcy, Balanced Scorecard, Six Sigma Quality Standard, SWOT-analysis, SPACE analysis, GAP analysis, PIMS (LOTS) analysis, Бенчмаркінг; PEST-analysis.

ВСТУП

Ринкова економіка визначає конкретні вимоги до системи управління підприємствами. Необхідним стає більш швидке реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану й постійного вдосконалення виробництва відповідно до змін кон'юнктури ринку.

Непостійність ринкової ситуації зумовила необхідність ефективно використовувати наявні в розпорядженні машинобудівних підприємств внутрішні ресурси, з одного боку, а з іншого — вчасно реагувати на зовнішні умови, що змінюються (стан галузі, політика держави, стан інноваційного розвитку, рівень інвестування, відносини з постачальниками і споживачами).

Отже, на практиці зростає значення комплексного дослідження виробничо-господарської діяльності, її внутрішніх та зовнішніх аспектів.

Дослідження внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності машинобудівних підприємств на основі фактичної інформації дасть кількісну і якісну характеристику змін, що відбулися на машинобудівних підприємствах.

З його допомогою можна формувати варіанти управлінських рішень, які спрямовані на відвернення причин негативних відхилень і створення сприятливих умов для розвитку прогресивних явищ. Розкриваються невикористані можливості, реалізація яких дозволяє або прискорити розвиток машинобудівного підприємства в цілому, або перевести його на більш ефективний режим функціонування.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства. Для систематизації основних методів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити та розкрити основні архаїчні та автоматизовані методи оцінки внутрішнього середовища;
- визначити та розкрити основні методи та моделі оцінки впливу зовнішнього середовища на стан підприємства та методи прогнозу розвитку підприємства на основі факторів зовнішньої середовища.

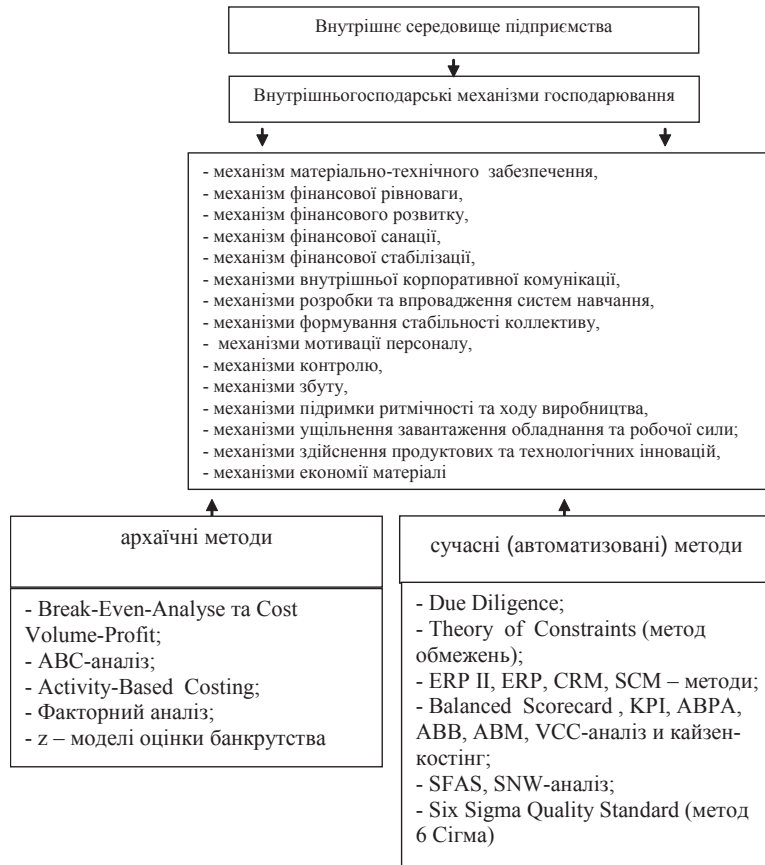


Рис. 1. Методи оцінки внутрішнього середовища підприємства

РЕЗУЛЬТАТИ

Аналіз внутрішнього середовища підприємства полягає у процесі комплексної оцінки внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства спрямованих на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем. Метою цього аналізу є оцінка стратегічної ситуації на підприємстві з урахуванням наявних обмежень сильних і слабких сторін.

На наш погляд, можна виділити наступні методи оцінки внутрішнього середовища та внутрішніх механізмів господарювання підприємств (рис. 1):

— аналіз точки без збитковості (Break-Even-Analyse та Cost-Volume-Profit).

Основними позитивними сторонами методу є:

— не враховуючи певних факторів, результат розрахунку все одно має певну точність;

— метод має відносну простоту та наочність.

Негативні сторони методу:

— оцінити точку беззбитковості можна тільки, коли кожен об'єкт оцінювання чітко визначений та окреслений;

— зміни в класифікації витрат у процесі їх реєстрації можливі далеко не завжди;

— ABC-аналіз — метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості.

До кінця сорокових років минулого сторіччя було сформульовано всі основні складові "елементи" майбутнього аналітичного інструменту. Зображення кривої Лоренца з розділенням її за принципом Парето на три класи з аббревіатурою ABC з'явилося в конспекті лекції

Henry Ford Dickie з General Electric в 1948 р. для слухачів закритого коледжу міністерства оборони США. (матеріали лекції публікувалися під грифом RESTRICRED). І лише через три роки, в 1951 р. Dickie H.F. опублікував роботу "Shoot for Dollars, not for Cents", у якій детально пояснив принципи застосування введеного ним аналітичного інструменту для вивчення товарної маси.

— Activity-Based Costing — це комплексний системний метод дослідження вартості і характеристик окремих видів продукції, враховуючи процеси і ресурси, задіяні у виробництві, діяльність, пов'язану з реалізацією, технічною підтримкою та наданням послуг, а також забезпеченням належної якості продукції [7].

Функціонально-вартісний аналіз дає змогу:

— не лише констатувати рівень прибутку, але й визначати, за рахунок саме чого він отриманий;

— ідентифікувати неприбуткові (збиткові) продукти та процеси;

— ефективніше використовувати ресурси за рахунок їх перерозподілу на користь прибутковіших видів продукції;

— пропорційно розподіляти витрати на продукцію, послуги та бізнес-процеси;

— виявляти та скорочувати надлишкові витрати;

— отримувати достовірну інформацію про рівень рентабельності окремих видів продукції, забезпечувати тим самим конкурентні переваги підприємства;

— обґрунтованіше встановлювати ціни на товари та послуги.

Таблиця 1. Методи оцінки внутрішнього середовища підприємства

Назва методу	Сутність методу
Break-Even-Analyse та Cost-Volume-Profit	визначення мінімального обсягу реалізації продукції (за стабільних умовно-постійних витрат), за якого підприємство може, з одного боку, забезпечити безбиткову операційну діяльність у плановому періоді, з іншого – створити умови для самофінансування підприємства
ABC-аналіз	це дослідження оцінки кількісних параметрів, які мають найбільшу питому вагу у їх загальному обсязі.
Activity-Based Costing	комплексний системний метод дослідження вартості і характеристик окремих видів продукції, враховуючи процеси і ресурси, задіяні у виробництві, діяльність, пов'язану з реалізацією, технічною підтримкою та наданням послуг, а також забезпеченням належної якості продукції.
Факторний аналіз	визначення та оцінка причини відхилень фактичних показників витрат від нормативних (планових)
Due Diligence	оцінка вартості власного капіталу як важливого елемента забезпечення стійкості підприємства у майбутньому. Місія методу Due Diligence прямо відображає місію самого фінансового контролінгу на підприємстві та тісно переплітається з завданнями фінансового менеджменту і маркетингу. Так, зокрема, одним із завдань методу Due Diligence є визначення зв'язку підприємства з зовнішнім середовищем (фактично оцінка руху грошових коштів)
Theory of Constraints (метод обмежень)	філософія управління, яка заснована на раціональному та науковому підході до управління та складається із логістики, системи показників та логічного мислення.
ERP II, ERP, CRM, SCM	методи управління внутрішніми ресурсами і зовнішніми зв'язками підприємства
Balanced Scorecard, KPI, ABPA, ABB, ABM, VCC-аналіз и кайзен-костінг	метод аналізу діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників, ключових показників, показників ефективності
Six Sigma Quality Standard (метод 6 Сігма)	6 Sigma є системою досягнення, підтримки та максимізації успіху бізнес-процесів на основі зменшення дефектів у виробництві чи наданні послуги
SFAS, SNW-аналіз	Метод оцінки внутрішнього середовища підприємства

Факторний аналіз.

Під факторним аналізом розуміють методику комплексного та системного вивчення та вимірювання впливу факторів на величину результативних показників.

Основними завданням факторного аналізу є:

- відбір факторів для аналізу досліджуваних результативних показників;
- класифікація та систематизація факторів з метою забезпечення комплексного та системного підходу до дослідження їх впливу на результати господарської діяльності;
- визначення форми залежності й моделювання взаємозв'язків між факторними та результативними ознаками;
- розрахунок впливу факторів та оцінювання ролі кожного з них у зміні величини результативного показника;
- робота з факторною моделлю.

Факторний аналіз відхилень характеризується двома основними вадами, а саме:

1. Враховуються лише внутрішні співвідношення між плановими та фактичними показниками, оскільки базою для порівняння є результати діяльності одного підприємства. Відсутність порівняння з показниками діяльності інших підприємств зумовлює небезпеку суб'єктивного трактування результатів аналізу та помилкових висновків. Незбіг періоду, в якому виникли відхилення, з періодами, в яких здійснюється аналіз та відповідна реакція на відхилення [4].

2. Цінність аналізу значно підвищується, якщо контролеру вдається підібрати інформацію для порівняння показників діяльності певного підприємства з аналогічними показниками інших суб'єктів господарювання, зокрема з тими, які займаються тим же видом діяльності

чи використовують аналогічні методи, процеси чи технології (табл. 1).

— метод Due Diligence — якісний аналіз компанії — оцінка вартості власного капіталу як важливого елемента забезпечення стійкості підприємства у майбутньому. Місія методу Due Diligence прямо відображає місію самого фінансового контролінгу на підприємстві та тісно переплітається з завданнями фінансового менеджменту і маркетингу. Так, зокрема одним із завдань методу Due Diligence є визначення зв'язку підприємства з зовнішнім середовищем (фактично оцінка руху грошових коштів).

— Theory of Constraints (метод обмежень) — цей метод, розроблений Елі Голдратом, ставить за мету максимізацію операційного доходу підприємства з урахуванням існуючих обмежень, притаманних виробничому процесу. Загалом теорія обмежень дає можливість одночасно зменшувати відповідні інвестиції і операційні витрати.

— CRM — метод (Customer Relations Management) — система управління та обліку взаємостосунками із споживачами. CRM (customer relationship management) — технологія управління взаємовідносинами з клієнтами.

Основні принципи, що лежать в основі інформаційних технологій і містять не тільки функції управління взаємовідносинами з клієнтами, а які підтримують саму стратегію орієнтації на клієнта (CRM-стратегію), полягають у наступному:

- постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів і ухвалення відповідних організаційних рішень;
- наявність єдиного сховища інформації, до якого миттєво поміщаються і з якого миттєво доступні всі відомості про випадки взаємовідносин із клієнтами;

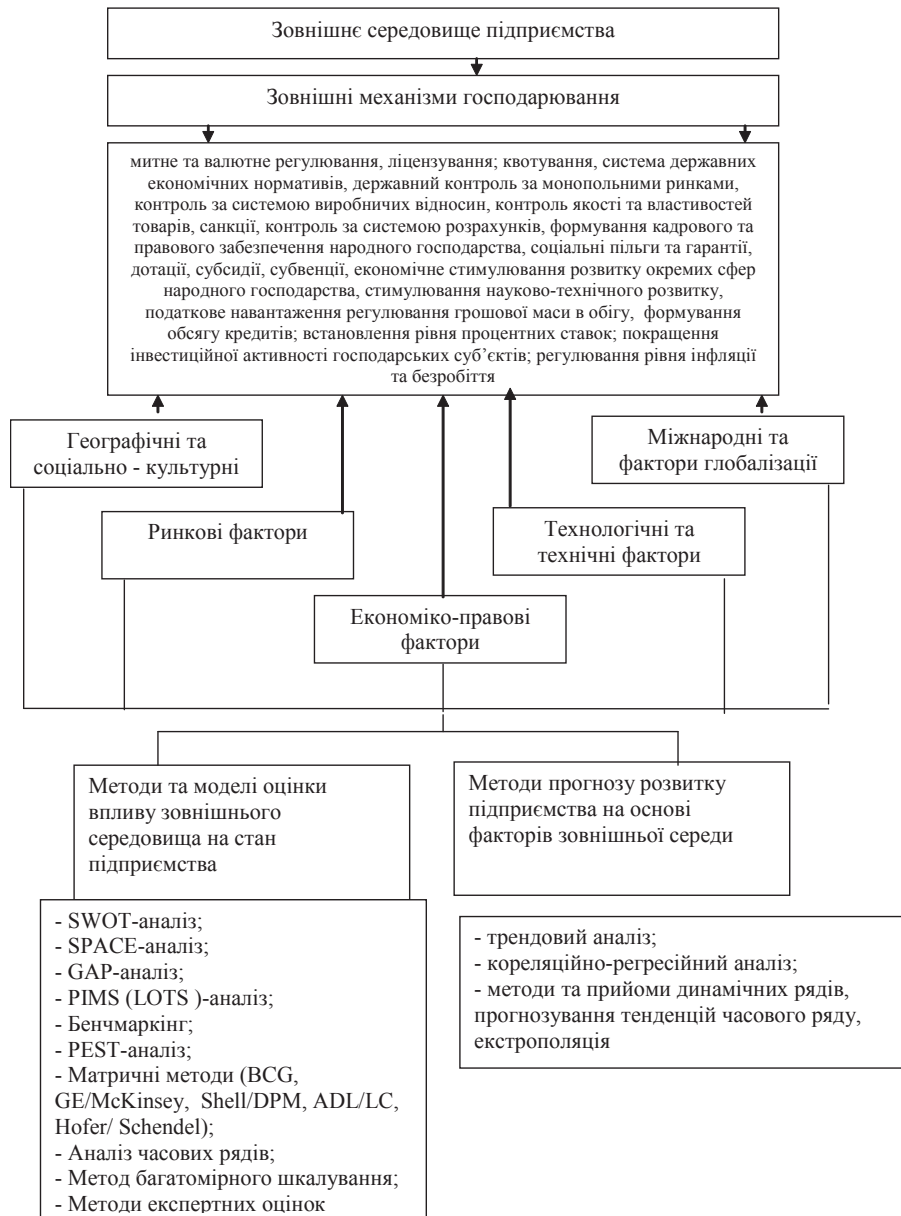


Рис. 2. Методи оцінки зовнішнього середовища та зовнішніх механізмів господарювання

— синхронізація управління безліччю каналів взаємодії з клієнтами незалежно від способів зв'язку [3].

— CSRP — метод (Customer Synchronized Resource Planning) — планування ресурсів залежно від потреб ринку. Процес управління підприємством включає маркетинг відносин (CRM), що дає можливість інтегрувати взаємостосунки "споживач-підприємство" у внутрішні бізнес-процеси підприємства. Іншими словами, етапи виробничої діяльності (проекування майбутнього виробу, гарантійне і сервісне обслуговування) повинні плануватися з урахуванням специфічних вимог замовника.

— ERP II (Enterprise Resource and Relationship Processing)- управління внутрішніми ресурсами і зовнішніми зв'язками підприємства (суміщає ERP, CRM, SCM).

— Balanced Scorecard, KPI, ABPA, ABB, ABM, VCC-аналіз і кайзен-костінг.

У практиці західних компаній, у тому числі і банків, використання ключових показників ефективності (KPI

— key performance indicators) давно стало звичною реальністю.

KPI — це показники, за допомогою яких оцінюється результативність та ефективність дій персоналу, процесів і функцій управління компанією, ефективність конкретної виробничої, технологічної та іншої діяльності. Більшість компаній, які хочуть змінити ефективність своєї роботи, використовують для цих цілей систему різноманітних вимірювальних приладів і показників. Це дозволяє оцінювати темпи зростання бізнесу і виявляти можливі відхилення від плану.

ABB-система — це інформаційна система, в основі якої є бюджетний метод і ABC-метод, що дають змогу здійснювати планування, контроль, облік і аналіз витрат за видами діяльності та бізнес-процесами. В узагальненому вигляді "ABB-система" — це система бюджетування з використанням ABB-методу. Оскільки поняття контролю, у широкому сенсі, охоплює усі ці функції (планування — попередній контроль; облік і аналіз — складові частини контролю, оскільки контроль без об-

Таблиця 2. Систематизація методів оцінки зовнішнього середовища

<p>Науковці (група науковців) К. І. Редченко [12], П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна [3] Семанюк В.З. [14]</p>	<p>Групи методів стратегічного аналізу середовища суб'єктів господарювання</p> <p>Загальнонаукові та прикладні прийоми стратегічного аналізу. 7 груп прикладних методів та моделей, які використовуються для аналізу макрооточення та безпосереднього оточення, аналізу організації та продукту, стратегічного фінансового аналізу та прийняття стратегічних рішень</p> <ul style="list-style-type: none"> - методи моніторингу конкурентної позиції; - методи моніторингу динаміки вартості підприємства; - методи стратегічного ціноутворення та калькулювання; - методи стратегічного позиціонування; - методи планування та гнучкого бюджетування; - система збалансованих показників; - методи стратегічного та системного аналізу; - модель доданої вартості
<p>Гордієнко П. Л. [3]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - за ланкою управління: інструктивно-описові моделі; прогностичні і розрахунково-аналітичні методи та моделі; - за видом стратегічного аналізу: ситуаційний аналіз, планування стратегії, прогнози та передбачення, аналіз стратегічних операцій і прийняття рішень; - за ступенем формалізації аналізу: інтуїтивні та формалізовані
<p>Маркуль Л.О. [6].</p>	<ul style="list-style-type: none"> - методи прогнозування; - методи оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища; - методи стратегічний аналіз фінансових результатів; - методи стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства; - анкетування; - методи стратегічного управлінського аналізу
<p>Флйшер К. та Бенкусан Б. [16]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічні аналітичні методи; - методи конкурентного аналізу та аналізу споживачів; - аналіз зовнішнього середовища; - методи аналізу розвитку; - методи фінансового аналізу.
<p>Парасій-Вергунешо І. М. [10]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - традиційні методи (синтез, індукція, дедукція, порівняння); - евристичні методи («мозковому штурму», експертних оцінок, асоціації та аналогії, метод Дельфі, матричний метод, морфологічний метод); - оптимізаційні методи (сітвові графіки, лінійне програмування, кореляційно-регресійний аналіз); - інші методи та моделі (графічні прийоми, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC-аналіз, методи моделювання (сітвового, матричного та структурного))
<p>Осовська Г. В. [9]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - статистичні методи (регресійний аналіз для побудови тренду, моделювання, факторний аналіз); - економіко-математичні методи (математичне програмування: лінійне, динамічне та цілочисельне)
<p>Сасенко М. Г [13]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - стандартні методи (моделі); - спеціфічні методи (метод розриву, модель життєвого циклу товару, модель «продукт-ринок», матричні методи: модель BCG, Mc/Kinsey, ADL тощо); - самостійний творчий аналіз, з використанням традиційних методів і прийомів (економіко-математичних, статистично-економічних, абстрактно-логічних, розрахунково-конструктивних, монографічних)
<p>Пастухова В. В. [11]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - аналітичні методи стратегічного аналізу (екстраполяція, статистичні та дискретивні методи, концепція стратегічних зон господарювання, експертні оцінки, моделювання, метод порівнянь, модель ADL, матриця Mc/Kinsey, сценарії, система аналітичних показників) - методи SWOT-аналізу (PEST-аналіз, експертні оцінки, конкурентний аналіз, метод порівнянь, статистичні та дискретивні методи, «дерево проблем», модель PIMS, контент-аналіз, матриця BCG, модель М. Портера, матриці Mc/Kinsey та І. Ансоффа)
<p>Ігнатівна І. А. [5]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - об'єкт аналізу (методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, цілей підприємства); - характер показників та їх інформаційне забезпечення (кількісні та якісні методи); - методи дослідження показників (динамічний аналіз показників, порівняльний аналіз, еталонний); - засоби обробки інформації (автоматизовані та неавтоматизовані)
<p>Трухан О.Л. [15]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічний аналіз макросередовища підприємства (аналіз інформаційних оглядів, проєктів, звітів, статистичних довідок; кабінетні дослідження; методи сегментації; PEST-аналіз; оцінка можливостей та загроз макросередовища; статистична оцінка макротенденцій; економічне моделювання; екстраполяційні прогнози; - стратегічний аналіз мікросередовища підприємства (аналіз життєвого циклу товару; аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі; аналіз стратегічних груп конкурентів; бенчмаркінг; аналіз приваблює галузі; методи сегментації ринку; оцінка можливостей та загроз мікросередовища; метод сценаріїв; кластерний аналіз; методи експертних оцінок; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; складання профілю середовища; моніторинг слабких сигналів; матричні методи портфельного аналізу; - стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства: аналіз життєвого циклу організації; аналіз життєвого циклу товару; портфельний аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; PIMS-аналіз; аналіз часових рядів, екстраполяція; причинно-наслідковий аналіз; стратегічний фінансовий аналіз; стратегічний інвестиційний аналіз; методи прогнозування банкрутства; методи експертних оцінок; методи сітвового аналізу; теорія ігор; аналіз ключових факторів успіху

ліку безпредметний, а без аналізу неефективний), що "ABB-система", передусім, контрольно-інформаційна, на відміну від обліково-калькуляційної "ABC-системи".

Особливість методики АВРА в тому, що вона дає змогу відокремити рентабельні процеси від нерентабельних і здатна провести цей процес для кожного споживчого сегмента, визначити рентабельність тих або інших продуктів і послуг, і цим самим рекомендувати ті або інші продукти або послуги до продажу, а в деяких випадках — рекомендувати, які продукти або послуги доцільно поставляти без націнки Перевага АВРА полягає в повноті оцінки ефективності: система створює взаємозв'язки між процесами, які здійснює компанія, і фінансовою ефективністю компанії [1—4].

— Six Sigma Quality Standard (метод 6 Сігма);

6 Sigma є системою досягнення, підтримки та максимізації успіху бізнес-процесів на основі зменшення дефектів у виробництві чи наданні послуги. Вона також є методологією управління якістю. В основі 6 Сігма лежать розуміння потреб споживача, чітке використання даних, а також статистично-аналітичні методи.

Основна ідея застосування такої системи полягає у можливості виміряти кількість дефектів у процесі виробництва чи надання послуг. Отже, можна систематизовано визначити, що саме спричиняє такі відхилення і як їх позбутися. 6 Sigma сприяє зниженню відхилень у процесах і збільшує можливості підприємства, покращує стабільність і сприяє створенню дизайну інших систем — складових виробництва для підтримки цілей підприємства.

— SNW-аналіз (аналіз внутрішнього середовища підприємства);

При SNW-аналізі оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness).

На відміну від аналізу слабких і сильних сторін по матриці swot-аналіз, SNW — аналіз так само пропонує середньоринковий стан (N). Основна причина додавання нейтральної сторони є те, що "часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли ця конкретна організація щодо всіх своїх конкурентів по всьому крім однієї ключовими позиціями знаходиться в стані N, і тільки по одному в стані S".

Основні стратегічні позиції наступні:

- стратегія організації;
- бізнес-стратегії;
- оргструктура;
- фінанси;
- продукт як конкурентоспроможність;
- структура витрат;
- дистрибуція як система реалізації продукції;
- інформаційна технологія;
- інновації як спосіб до реалізації на ринку продуктів;

— додаткові стратегічні позиції (з урахуванням специфіки організації);

Натомість у зарубіжній практиці використовується матриця результатів аналізу стратегічних факторів (SFAS), що будується на основі таблиць результатів узагальненого аналізу зовнішніх факторів (EFAS) та

результатів аналізу внутрішніх факторів (IFAS). "При застосуванні матриці SFAS особа, що приймає стратегічні рішення, повинна звести всі можливості, загрози, сильні і слабкі сторони до десяти або навіть до меншого числа стратегічних факторів, враховуючи при цьому вагові коефіцієнти окремих факторів, наведених у таблиці EFAS і IFAS. Крім того, що матриця SFAS перераховує самі важливі фактори, вона також створює основу для формулювання стратегії" [7—9].

Відповідно до макрооточення та зовнішнього середовища та його факторів впливу з нашої точки зору всі методи оцінки зовнішнього середовища сукупного потенціалу підприємства можна поділити на:

— методи та моделі оцінки впливу зовнішнього середовища на стан підприємства;

— методи прогнозу розвитку підприємства на основі факторів зовнішньої середовища.

До першої групи методів доцільно віднести такі методи дослідження, як: SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; PIMS (LOTS)-аналіз; Бенчмаркінг; PEST-аналіз; матричні методи (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel); аналіз часових рядів, метод багатомірного шкалювання, методи експертних оцінок (рис. 2).

До другої групи можна віднести: трендовий аналіз; кореляційно-регресійний аналіз; методи та прийоми динамічних рядів, прогнозування тенденцій часового ряду, екстраполяція (табл. 2).

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу досвіду вітчизняних та зарубіжних вчених було систематизовано методологічні аспекти оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства.

Систематизовано основні методи, які використовуються для оцінки зовнішнього середовища та зовнішніх механізмів господарювання:

— методи та моделі оцінки впливу зовнішнього середовища на стан підприємства: SWOT-аналіз; SPACE-аналіз, GAP-аналіз, PIMS (LOTS)-аналіз, бенчмаркінг, PEST-аналіз, матричні методи (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel), аналіз часових рядів, метод багатомірного шкалювання, методи експертних оцінок;

— методи прогнозу розвитку підприємства на основі факторів зовнішньої середовища: трендовий аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, методи та прийоми динамічних рядів, прогнозування тенденцій часового ряду, екстраполяція.

Визначено та розкрито основні методи оцінки внутрішнього середовища підприємства, які поділяються, на наш погляд, на:

— архаїчні методи: Break-Even-Analyse та Cost Volume-Profit, ABC-аналіз, Activity-Based Costing, факторний аналіз, z — моделі оцінки банкрутства;

— сучасні (автоматизовані) методи: Due Diligence, Theory of Constraints (метод обмежень), ERP II, ERP, CRM, SCM — методи, Balanced Scorecard, KPI, ABPA, ABB, ABM, VCC-аналіз і кайзен-костінг, SFAS, SNW-аналіз, Six Sigma Quality Standard (метод 6 Сігма).

Література:

1. Gary Cokins. A Management Accounting Framework / Cokins Gary // Journal of Corporate Accounting & Finance — Vol. 13-2001 — P. 73—82.
2. Андрійчук Р.В. Методичні підходи до аналізу рентабельності та беззбитковості виробництва продукції й оптимізації її асортименту / Р.В. Андрійчук // Економіка АПК. — 2007. — № 5. — С. 133—140.
3. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: [навч. посібник] / Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. — [2-е вид., перероб. і доп.]. — К.: Алтера, 2008. — 478 с.
4. Зінов'єв І.Ф. Методика економічних досліджень: монографія / І.Ф. Зінов'єв, С.Г. Черемісіна. — Сімферополь: Таврія, 2005. — 176 с.
5. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: [монографія] / Ігнат'єва І.А. / Київ. нац. ун-т технологій і дизайну. — К.: Знання України, 2005. — 249 с.
6. Мармуль Л.О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств / Л.О. Мармуль // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії: "Економічні науки", 2011. — Вип. 2. — Т 1. — С. 152—157.
7. Маршал В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard? — М.: Вершина, 2004. — 272 с.
8. Методика экономических исследований: учебное пособие / под ред. Ф.В. Зиновьева. — Симферополь: Таврия, 1999. — 168 с.
9. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / Осовська Г.В., Іщук О.Л., Малійська І.В. — К.: Кондор, 2003. — 196 с.
10. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: [монографія] / Парасій-Вергуненко І.М. — К.: КНЕУ, 2007. — 360 с.
11. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / Пастухова В.В. / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2002. — 302 с.
12. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навч. посібник] / Редченко К.І. — [2-е вид. доп.]. — Львів: "Новий світ-2000", 2003. — 272 с.
13. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [підручник] / Саєнко М.Г. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с.
14. Семанюк В.З. Облік для стратегічного управління: проблеми теоретичної концептуалізації / В.З. Семанюк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2012. — № 722 — С. 236—241.
15. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами / О.Л. Трухан // Вісник Житомирського державного технологічного університету. — 2009. — № 1 (47) — С. 137—140 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_1/
16. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.

References:

1. Cokins, G. (2001), "A. Management Accounting Framework", Journal of Corporate Accounting & Finance, Vol. 13, pp. 73—82.
 2. Andreychuk, R.V. (2007) "Methodological approaches to the analysis of profitability and break-even production and optimization of range", Ekonomika APK, Vol. 5, pp. 133—140.
 3. Gordienko, P.L. (2008) Stratehichnyj analiz [Strategic analysis], 2nd ed, Altera, Kyiv, Ukraine.
 4. Zinoviev, I.F. (2005) Metodyka ekonomichnykh doslidzhen' [Methods of Economic Research], Tavriia, Simferopol, Ukraine.
 5. Marmul, L.O. (2011) "The role of strategic analysis in the management of farm production activities", Naukovi pratsi Poltavs'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii: "Ekonomichni nauky", Vol. 2.no.1., pp.152—157.
 6. Ignatieva, I.A. (2005) Stratehichnyj menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka [Strategic management: theory, methodology, practice], Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
 7. Marshal, V. Meyer. (2004) Otsenka efektyvnosti byznesa. Chto budet posle Balanced Scorecard? [Estimation of business effectiveness. What will happen after the Balanced Scorecard], Vershyna, Moscow, Russia.
 8. Zinoviev, F.V. (1999) Metodyka ekonomichnykh doslidzhen' [Methods of Economic Research], Tavriia, Simferopol, Ukraine.
 9. Osovskaya, G.V. Ischuk, O.L. and Malian, I.V. Stratehichnyj menedzhment [Strategic Management]. Kondor, Kyiv, Ukraine.
 10. Parasij-Verhunencko, I.M. (2007) Strategic analysis of the banks: theory, methodology, practice [Stratehichnyj analiz u bankakh: teoriia, metodolohiia, praktyka], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 11. Pastukhova, V. (2002) Stratehichne upravlinnia pidpryemstvom: filosofiiia, polityka, efektyvnist' [Strategic management: philosophy, politics, effectiveness], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 12. Redchenko, K.I. (2003) Stratehichnyj analiz u biznesi [Strategic analysis of business], 2nd ed, Novyj svit-2000, Lviv, Ukraine.
 13. Saenko, M.G. (2006) Stratehiia pidpryemstva [Business Strategy], Economic thought, Ternopil, Ukraine.
 14. Semanyuk, V.Z. (2012) "Accounting for Strategic Management: Issues theoretical conceptualization", Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnikha", Vol.722, pp. 236—241
 15. Truhan, A.L. (2009) "Strategic analysis of the company management system, Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu", vol.1.no. 47, pp. 137—140
 16. Fleischer, K., Bensoussan B. (2005) Stratehicheskyj y konkurentnyj analiz. Metody y sredstva konkurentnoho analiza v byznese [Strategic and Competitive Analysis. Methods and tools for competitive analysis in business], BYNOM. Laboratoryia znanyj, Moscow, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 25.10.2013 р.*