

Облікова політика витрат має важливе значення для ефективної організації бухгалтерського обліку, оскільки доцільність, обґрунтованість та деталізація процесу обліку витрат потрібні для визначення результатів діяльності підприємства та ухвалення ефективних управлінських рішень. У результаті дослідження встановлено складові елементи облікової політики в частині організації обліку витрат, інформацію про які необхідно зазначати в Наказі про облікову політику підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
2. Сучасний бухгалтерський облік, аналіз і аудит: галузевий аспект: колективна монографія: у 2-х т. / За ред. П.Й. Атамас. – Дніпропетровськ: Герда, 2013. – Т. 1. – 358 с.
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929\\_020/](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_020/).
4. Барановська Т.В. Облікова політика: рівні, суб'єкти, складові / Т.В. Барановська // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2003. – № 3 (25). – С. 18–26.
5. Загородній А.Г. Бухгалтерський облік: Основи теорії і практики / А.Г. Загородній, Г.О. Партин; 3-є вид., перероб. і доп. – К.: Знання, КОО, 2004. – 377 с.
6. Сльозко Т.М. Організація обліку: [навч. посіб.] / Т.М. Сльозко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
7. Ловінська Л.Г. Організація бухгалтерського обліку та фінансового контролю в сучасних умовах господарювання в Україні: [монографія] / Л.Г. Ловінська, І.Б. Стефанюк – К., 2006. – 237 с.
8. Житний П.Є. Організаційно-методологічні аспекти облікової політики фінансово-промислових систем: автореф. дис. ... д-ра. екон. наук: спец. 08.00.09 / П.Є. Житний; ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – К., 2009. – 32 с.
9. Міщенко С.М. Облікова політика в системі управління банком: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.04 / С.М. Міщенко; Національний аграрний університет. – К., 2004. – 26 с.
10. Колос І. Особливості облікової політики для сучасного підприємства / І. Колос // Бухгалтерський облік і аудит. – 2015. – № 2–3. – С. 41–52.
11. Пушкар М.С. Теорія і практика формування облікової політики: [монографія] / М.С. Пушкар, М.Т. Щирба. – Тернопіль: Картабланш, 2010. – 260 с.
12. Партин Г.О. Системно-орієнтоване управління витратами промислового підприємства: [монографія] / Г.О. Партин, А.І. Ясінська – Л.: ЗУКЦ, ПП НВФ «Біапр», 2011. – 200 с.
13. Інструкція «Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій» від 30.11.1999 р. № 291, зі змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>.
14. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318, з наступними змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
15. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості, затверджені Наказом Міністерства промислової політики України від 09.07.2007 р. № 373, зі змінами і доповненнями.

УДК 339.13:658.8

**Портоварас Т.Р.**

*кандидат економічних наук,  
викладач кафедри менеджменту та публічного управління  
Тернопільського національного економічного університету*

### НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті запропоновано методичний підхід до стратегічного аналізу результатів діяльності птахівничих підприємств, що передбачає дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та представлений системою показників. Сформульовано етапи проведення стратегічного аналізу з метою ідентифікації реального стану підприємств, потенціалу та стратегічної спрямованості у перспективі. Розрахунки за розробленою методикою дадуть змогу оцінити стратегічну позицію підприємств, установити їх ринковий рейтинг та визначити найближчих конкурентів.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, стратегічне управління, методичний підхід, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, результати діяльності підприємств.

#### **Portovaras T.R. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье предложен методический подход к стратегическому анализу результатов деятельности птицеводческих предприятий, который предполагает исследование факторов внутренней и внешней среды и представлен системой показателей. Сформулированы этапы проведения стратегического анализа с целью идентификации реального состояния предприятий, потенциала и стратегической направленности в перспективе. Расчеты по разработанной методике дадут возможность оценить стратегическую позицию предприятий, установить их рыночный рейтинг и определить ближайших конкурентов.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, стратегическое управление, методический подход, внутренняя среда, внешняя среда, результаты деятельности предприятий.

#### **Portovaras T.R. THE SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO BUILDING A SYSTEM OF STRATEGIC ANALYSIS RESULTS OF ENTERPRISES ACTIVITY**

In the article we developed methodical approach to strategic analysis results of the poultry business involves the study of factors of internal and external environments, which presented by metrics. Formulated stages of strategic analysis to identify the real state enterprises, building and strategic focus in the future. Calculations using proposed method allow to assess the strategic position of enterprises, establish their market rating and determine next ranking competitors.

**Keywords:** strategic analysis, strategic management, methodical approach, internal environment, external environment, the results of enterprise performance.

**Постановка проблеми.** У конкурентному середовищі необхідно створити цілісну систему методичного забезпечення, що дасть змогу не тільки реалізувати методику стратегічного аналізу результатів діяльності підприємств, а й спрогнозувати ситуацію на найближчу стратегічну перспективу. У наукових колах нема єдиного формування підходу до визначення методики стратегічного аналізу і застосування методичного інструментарію, тому необхідність розроблення ефективних методик стратегічного аналізу результатів діяльності підприємств, дослідження її критеріїв та методів оцінки обумовлюють актуальність даної статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у теорію дослідження методичних підходів стратегічного аналізу підприємств та вибору найбільш ефективних методів його здійснення зробили такі відомі вітчизняні науковці і фахівці, як П. Гордієнко [5], К. Редченко [14], І. Парасій-Вергуненко [10], П. Микитюк [8], а також розглядали зарубіжні вчені І. Ансофф [1], Н. Круглов [6], В. Макарова [7], А. Панов [11], Н. Пласкова [12], М. Портер [13], Р. Фатхутдінов [17] та ін.

**Мета статті** полягає у розробленні науково-методичного підходу до стратегічного аналізу результатів діяльності підприємств із використанням економіко-математичного моделювання для аналізу факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Застосування синергетичного підходу до формування методики стратегічного аналізу результатів діяльності птахівничих підприємств дасть змогу провести аналіз

операційної, фінансової та інвестиційної діяльності в конкурентному середовищі, виявити зовнішні фактори впливу і виокремити напрями їх розвитку. Алгоритмічно стратегічний аналіз результатів діяльності підприємств включає три основні складові частини: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також аналіз реалізації розробленої стратегії (рис. 1).

Враховуючи стратегічну спрямованість дослідження, методику аналізу результатів діяльності пропонуємо розробити на основі використання комплексу методів і показників економічного, фінансового та економіко-математичного аналізу. Особливий акцент слід зробити на використанні високоякісних кількісних методів, які в стратегічному аналізі також відіграють важливу роль. В основу вибору методів аналізу слід покласти вивчення об'єкта як динамічної системи, що складається з окремих елементів із множинами внутрішніх і зовнішніх зв'язків, в якій вона взаємодіє з іншими підсистемами, а також мету аналізу. Основна мета стратегічного аналізу – вибір методів для обґрунтування цілі, виокремлення найвагоміших фінансових показників, які найповніше враховують зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Методи стратегічного аналізу мають бути достатньо динамічними, щоб своєчасно врахувати ці зміни. Більшість дослідників [2–4; 12; 15] поділяють усі методи на загальноекономічні й загально-методологічні та розглядають переваги і недоліки кожного з них, виділяючи дві основні групи: традиційні і специфічні. У групі традиційних методів аналізу вчені [7; 9; 10; 14; 16] виокремлюють методи,

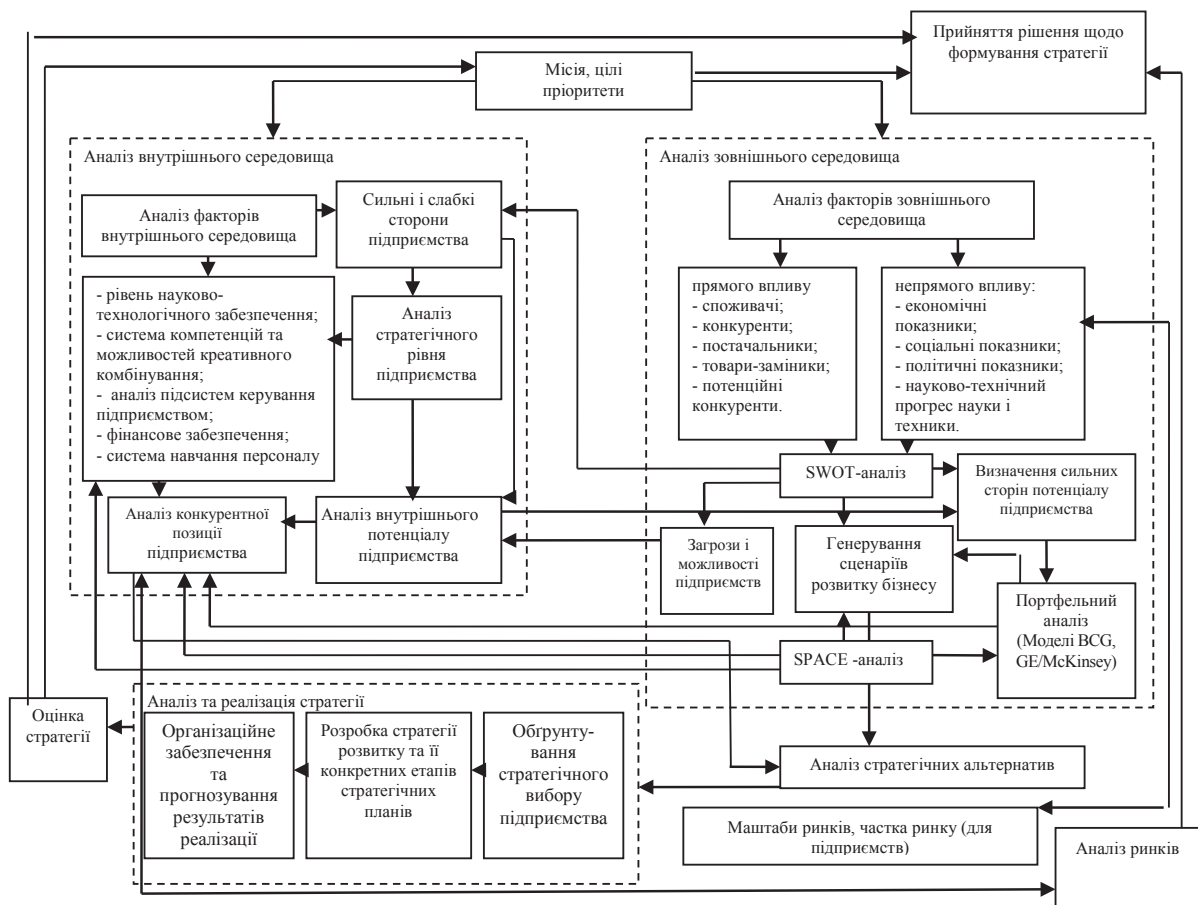


Рис. 1. Схема стратегічного аналізу результатів діяльності підприємств

Джерело: розроблено автором

що в обмеженій кількості допомагають розв'язати завдання оперативного та поточного планування. Результатом аналізу традиційних методів є сформована інформаційна база, яку систематизують і використовують у стратегічному аналізі для вирішення стратегічних завдань.

Специфічні методи аналізу дають змогу оцінити результати діяльності підприємства та вплив зовнішнього середовища на стратегічні напрями розвитку. Методика стратегічного аналізу результатів діяльності птахівничих підприємств нерозривно пов'язана із системою зовнішніх та внутрішніх показників середовища, за результатами яких оцінюють стратегічні альтернативи і визначають пріоритетні напрями розвитку підприємства. Вони досліджують стратегічне позиціонування підприємства та його потенціал для вибору стратегії. У процесі їх аналізу враховують ризики діяльності підприємств, які виникають у процесі стратегічного управління.

Таким чином, призначення стратегічного аналізу полягає в ідентифікації підприємства з позиції ніші, яку він займає, та розробці на основі отриманих результатів подальших перспективних кроків щодо підвищення результативності його діяльності. У цьому контексті можливі два варіанти: підприємство вже функціонує на ринку або його функціонування лише планується.

В обох випадках обґрунтованим є застосування інструментарію стратегічного аналізу та використання його методів. Однак зважаючи на різний вихідний стан цих підприємств, слід розмежовувати і складові частини кожного етапу проведення страте-

гічного аналізу, зокрема першого. У цьому контексті важливо обрати найбільш впливові показники діяльності підприємства, від яких залежать подальший рівень та можливості його ефективного розвитку.

Такими показниками, які дають змогу найбільш комплексно оцінити вихідну базу підприємства, є фінансові результати та низка показників, що характеризують результативну діяльність загалом. Тобто для забезпечення ефективності й неупередженості результатів стратегічного аналізу підприємств правильно й обґрунтовано буде включати у його методіку названі елементи. Виходячи з цього, нами запропоновано методіку стратегічного аналізу результатів діяльності птахівничих підприємств, представлену на рис. 2.

Системний підхід до стратегічного аналізу результатів діяльності за допомогою запропонованих етапів забезпечує ідентифікацію реального стану підприємства, потенціалу та стратегічної спрямованості в перспективі. Позитивним у даному випадку є застосування внутрішньої і зовнішньої інформації про діяльність підприємства в просторі, за допомогою якої розробляють алгоритм для моделювання майбутнього стану. Суттєва перевага цієї методіки в тому, що враховується аналіз асортименту продукції, яка є результатом і передумовою функціонування, що відображає економічну ситуацію його діяльності.

Виділену в етапі 1 «Аналіз позиції птахівничого підприємства» систему показників для аналізу внутрішнього та стратегічних факторів зовнішнього середовища підприємства здійснено для уникнення загроз у діяльності. Аналіз результатів діяльності

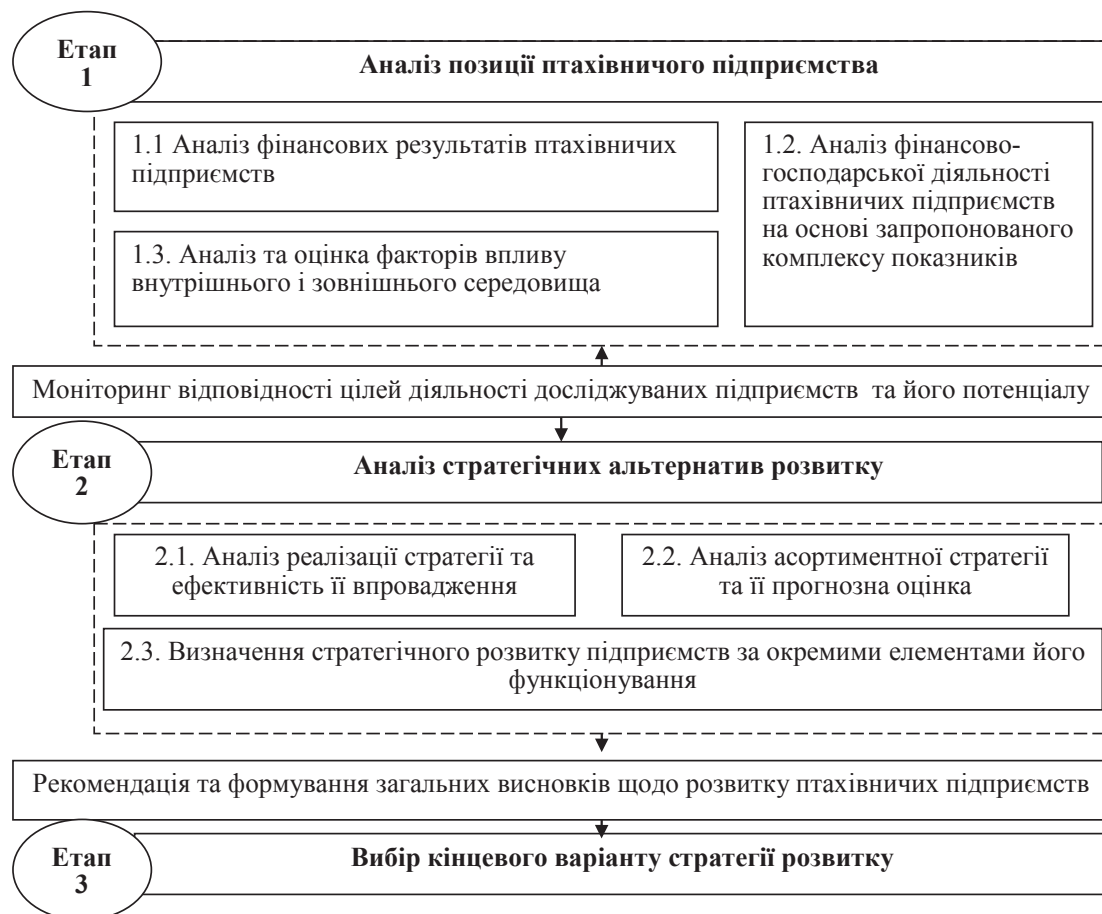


Рис. 2. Методика стратегічного аналізу результатів діяльності птахівничих підприємств

Джерело: розроблено автором

птахівничих підприємств поєднує інформацію внутрішнього та зовнішнього середовища, що потребує опрацювання великого масиву даних, основне завдання – виокремити найвагоміші і не приймати до уваги неінформативні показники. Системний підхід дає змогу максимально оптимізувати комплекс показників. Представлений на рисунку блок 1.1. «Аналіз фінансових результатів птахівничих підприємств» ставить за мету визначення ступеня впливу окремих факторів на зміну прибутку і рентабельності, виявити та оцінити можливі резерви їх зростання, оскільки вони є основою збільшення економічного потенціалу підприємства. Блок 1.2. «Аналіз результатів діяльності птахівничих підприємств на основі запропонованого комплексу показників» повинен дати оцінку економічному потенціалу досліджуваного підприємства загалом, визначити сильні і слабкі сторони діяльності з метою формування стратегії на перспективу. Запропоновані показники повинні аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище, результатом яких має бути сформована стратегія діяльності птахівничого підприємства. Нами запропоновано такі групи показників стратегічного аналізу результатів діяльності підприємств: показники внутрішнього середовища, які показують виробничий потенціал підприємства, тобто виявляють сильні і слабкі сторони його діяльності та здатність до реалізації можливостей та запобігання загроз, які зовнішнє середовище надає підприємству; показники зовнішнього середовища комплексно досліджують фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство, результати якого визначають вектори і орієнтири його діяльності в перспективі; показники стратегічної спрямованості підприємства характери-

зують вибір конкретної стратегії з багатьох альтернатив у фінансовому аспекті, оскільки її відсутність не показує обґрунтованого плану дій та єдиної програми досягнення намічених результатів. Правильно обрана стратегія діяльності дасть змогу закріпити позиції на ринку та розвиватись у перспективі (рис. 3).

Із метою підвищення ефективності методики аналізу результатів діяльності птахівничих підприємств пропонуємо розробити систему основних індикаторів довготермінового розвитку, відповідно до яких будемо розробляти стратегічні напрями діяльності. Водночас повинна здійснюватись ідентифікація джерел незадовільних показників роботи підприємства, яка створюватиме основу для прийняття управлінських рішень і запровадження оперативно-тактичних заходів щодо виправлення ситуації. Аналізуючи діяльність вітчизняних підприємств, приходимо до висновку, що фінансові показники формують і систематизуються відповідно до наміченої мети дослідження у внутрішньому середовищі. У результаті дослідження запропоновано інтегральний показник результативності діяльності підприємств, який визначає фінансове становище підприємства у ринковому середовищі [19]. Враховуючи, що внутрішні та зовнішні користувачі зацікавлені у зборі достовірних даних про результати діяльності птахівничих підприємств, застосування інтегрального показника дасть змогу адекватно їх оцінити. Суть методу інтегрального оцінювання полягає в нормуванні показників, які характеризують різні рівні діяльності. В основі інтегрального показника лежить постійний моніторинг економічних змін на підприємстві під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища в про-

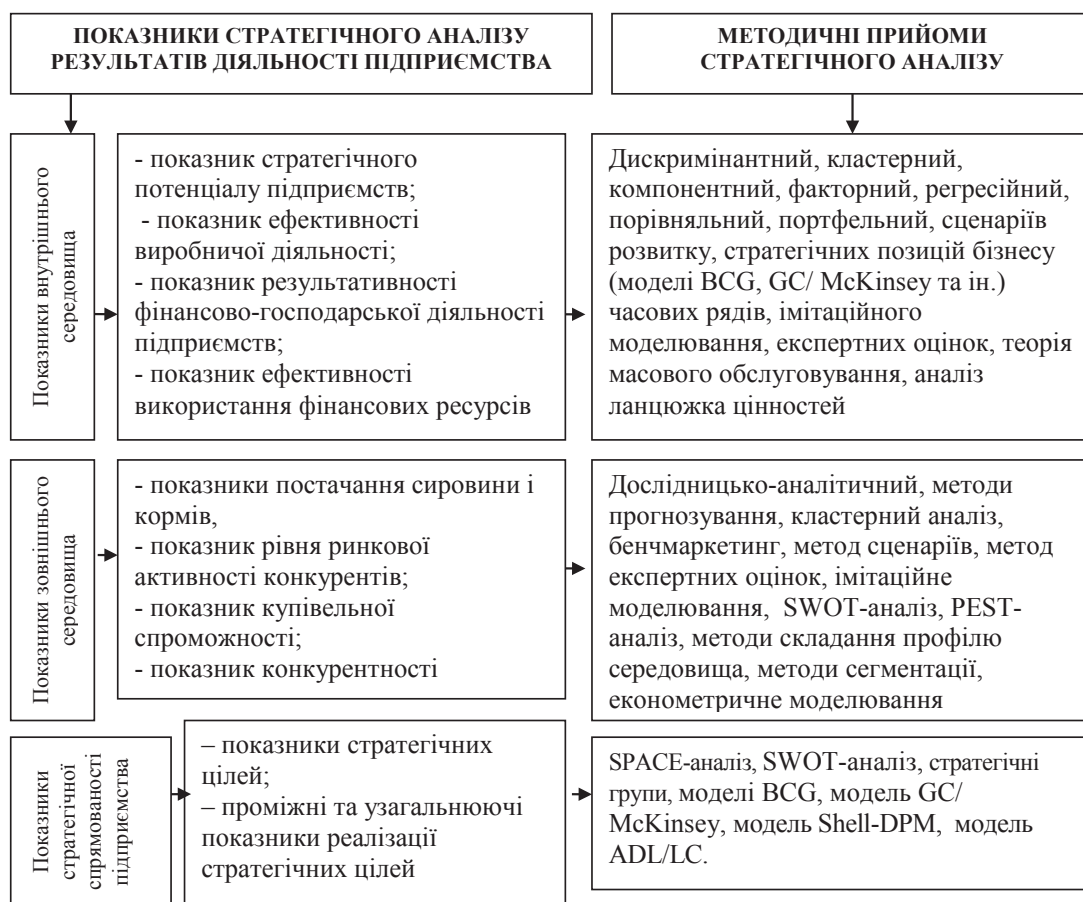


Рис. 3. Основні групи показників стратегічного аналізу результатів діяльності птахівничих підприємств

Джерело: розроблено автором



цесі прийняття управлінських рішень. Застосування наведеної системи індикаторів доцільне в аналітичній практиці аналізу результатів діяльності птахівничих підприємств. Їх аналітична оцінка й інтерпретація у форматі міжнародних стандартів, необхідна для діяльності з іноземними інвесторами та вітчизняними партнерами, відображає стратегічно-орієнтоване позиціонування та відповідає цілям стратегічного розвитку птахівничих підприємств. Зокрема, блок 1.3. «Аналіз та оцінка факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища» оцінює становище підприємства з конкурентами, аналізуючи його діяльність. Одним із напрямів аналізу є виявлення загроз і можливостей, що обов'язково необхідно врахувати при розробці і впровадженні стратегії. Також здійснюється встановлення пріоритетності та транспарентності в напрямках розвитку стратегічної одиниці бізнесу і визначення позиції підприємства у конкурентному середовищі.

На 2 етапі «Аналіз стратегічних альтернатив розвитку» інтегральний підхід дасть змогу визначити конкурентну позицію підприємства в галузі та потенціал конкурента, використавши всю сукупність концепцій та методів, адаптованих до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Результати аналізу дадуть змогу розробити стратегію відповідно до потенціалу підприємства та рівня розвитку галузі. Блок 2.1 «Аналіз реалізації стратегії та ефективності її впровадження» аналітично обґрунтовує вибір стратегії, орієнтуючись на результати діяльності, економічний потенціал країни і досвід функціонування на ринку. Суть блоку 2.2 «Аналіз асортиментної стратегії та її прогнозна оцінка» полягає у здійсненні аналізу та прогнозуванні продуктового портфелю птахівничих підприємств. Із позиції оптимальності та раціоналізації виробництва адекватно повинен удосконалюватись випуск продукції та надання певної видової пріоритетності. Блок 2.3 «Визначення стратегічного розвитку підприємств за окремими елементами його функціонування» передбачає проведення стратегічного аналізу діяльності підприємств за окремими елементами. Для цього доцільно здійснювати порівняння існуючих тенденцій його розвитку зі стратегічно визначеною тенденцією. Метод ґрунтується на порівнянні синтетичних показників, які описують стратегічну тенденцію, з групою аналітичних показників, які описують структуру процесів, в яких ця тенденція втілена. Математично запропонований метод стратегічного аналізу діяльності птахівничих підприємств, в основу якого включено показники діяльності підприємств за минулі періоди, планові значення цих показників за поточний і найближчі майбутні періоди, які вибрані на основі стратегії розвитку підприємства, описано у статті Т.Р. Fetsovych [18].

З поданого вище обґрунтування випливає, що показник стратегічного аналізу діяльності підприємства дорівнює:

$$S(t_k) = Z(t_k) - \sum_{i=1}^n a_i z_i(t_k), \quad (1)$$

де  $S(t_k)$  – значення цього показника в момент часу  $t_k$ , до якого розроблено стратегічний план розвитку підприємства;  $a_i$  ( $i = 1, \dots, n$ ) – параметри лінійної багатофакторної моделі;  $z_i(t_k)$  ( $i = 1, \dots, n$ ) – значення аналітичних показників у момент часу  $t_k$ .

Показник стратегічного аналізу, визначений за формулою (1), відповідає вимогам щодо здійснення стратегічного аналізу. У ньому враховано аналітичні і синтетичні аспекти аналізу, взято до уваги прогнозні тенденції, відображено вплив оперативного й стратегічного планування. Показник (1) змістовно

відображає співвідношення між загальною тенденцією розвитку підприємства  $Z(t_k)$  і результатами структурних змін на ньому  $\sum_{i=1}^n a_i z_i(t_k)$ . Саме це дає підстави застосувати показник (1) як критерій для стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Показник стратегічного аналізу, заданий формулою (1), має значення близьке до нуля, якщо оперативні плани роботи підприємства збігаються із стратегічним планом, інакше цей показник набуває необмежених додатних або від'ємних значень. Це ускладнює розв'язання окремих практичних завдань щодо аналізу діяльності підприємства, тому доцільно ввести відносні показники стратегічного аналізу. Співвідношення:

$$\sigma(t_k) = \frac{|Z_i(t_k) - \sum_{i=1}^n a_i z_i(t_k)|}{\max\left(|Z(t_k)|, \left|\sum_{i=1}^n a_i z_i(t_k)\right|\right)} \quad (2)$$

описує відносне відхилення між стратегічною діяльністю і структурою його внутрішніх процесів. Значення цього показника лежить у межах від нуля до одиниці  $\sigma \in [0, 1]$ . Значення  $\sigma(t_k)$ , близькі до нуля, вказують на вдале втілення вибраної стратегії діяльності підприємства. Значення  $\sigma(t_k)$ , далекі від нуля, вказують на необхідність уточнення оперативних планів або стратегії розвитку підприємства.

Показники (1) і (2) описують, відповідно, абсолютне і відносне відхилення між стратегією підприємства й оперативним плануванням. Проте для стратегічного аналізу важливо встановити, як кожен із факторів – аналітичних показників ( $i = 1, \dots, n$ ) впливає на стратегію підприємства протягом планового періоду  $t \in [t_M, t_K]$ . Цей вплив окремих факторів відображає такий показник:

$$\zeta_i = \frac{[Z(t_k) - \sum_{i=1}^n a_i z_i(t_k)] [Z(t_k)]^{-1} - [Z(t_M) - \sum_{i=1}^n a_i z_i(t_M)] [Z(t_M)]^{-1}}{[Z(t_k) - Z(t_M)] [Z(t_k)]^{-1}}, \quad (3)$$

де  $i = 1, \dots, n$ . Показники  $\zeta_i$  ( $i = 1, \dots, n$ ), відображають вплив окремих факторів – аналітичних показників  $z_i(t_k)$  ( $i = 1, \dots, n$ ) на стратегію розвитку підприємства протягом планового відрізка часу  $t \in [t_M, t_K]$ .

Особливість показників (3) у тому, що вони відображають вплив за проміжок часу  $t \in [t_M, t_K]$  і відображають, наскільки суттєво окремий аналітичний показник впливає на відхилення оперативного планування від стратегічного плану.

Вирахувавши за формулою (3) всі показники  $\zeta_i$  ( $i = 1, \dots, n$ ), їх легко ранжувати (впорядкувати за значенням) і на цій основі встановити висновки про вплив факторів на втілення стратегії розвитку підприємства, тому висновки про ранжування факторів, описаних аналітичними показниками, необхідно виводити, порівнюючи  $a_i$  та  $\zeta_i$  ( $i = 1, \dots, n$ ).

Показники  $\zeta_i$  ( $i = 1, \dots, n$ ) описують частинний вплив факторів (аналітичних показників) на оперативне втілення вибраної стратегії підприємства. Сума цих показників описує загальний вплив усіх факторів та оперативне втілення вибраної стратегії.

$$\zeta = \sum_{i=1}^n \zeta_i; \quad \varsigma = \sum_{i=1}^n a_i \zeta_i, \quad (4)$$

де в другій формулі частинні показники впливу факторів на оперативне втілення стратегії зважені на коефіцієнтах лінійної багатофакторної моделі.

Показник (4) слугує основою для аналізу того, наскільки всі вибрані аналітичні показники разом впливають на оперативне втілення визначеної стратегії розвитку підприємства.

На етапі 3 «Вибір кінцевого варіанту стратегії розвитку» здійснюється оцінка стратегії розвитку підприємства, яка сформована на основі комплексу

показників, що враховують потенціал досліджуваного об'єкта та зміни зовнішнього середовища. Враховуючи сучасні методи аналізу результатів діяльності підприємств і практику, можна стверджувати, що система методичних прийомів аналітичної оцінки фінансових індикаторів загалом консервативна. Разом із тим необхідно брати до уваги новітні тенденції розвитку стратегічного управління, що задають вектор подальшого прогресивного розвитку стратегічного аналізу фінансових показників діяльності підприємства. Формування стратегії рекомендовано здійснювати на основі розробленої моделі розрахунку результативного показника діяльності птахівничих підприємств, що суттєво активізує дію прогностичної функції стратегічного аналізу, яка є важливою в процесі розроблення майбутніх сценаріїв розвитку.

**Висновки.** Проаналізувавши вищезазначене, ми дійшли висновку, що використання запропонованої методики стратегічного аналізу дасть змогу проаналізувати діяльність птахівничих підприємств, розробити майбутні сценарії розвитку та обрати оптимальну стратегію діяльності на тривалу перспективу, що дасть можливість досягти конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання. Вдосконалення методичного підходу до стратегічного аналізу та запропонованих рекомендацій становить перспективу подальших наукових досліджень із метою формування стратегії діяльності підприємств, враховуючи всі фактори впливу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. С. Жильцова при содействии Э.Дж. Макдоннелл. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Баканів М.І. Теорія економічного аналізу: [підручник] / М.І. Баканів, А.Д. Шеремет; 4-те вид., доп. і перероб. – М.: Фінанси і статистика, 1999. – 416 с.
3. Володькина М.В. Стратегический менеджмент / М.В. Володькина. – К.: Знання, 2002. – 149 с.
4. Глухов В.В. Математические методы и модели для менеджмента / В.В. Глухов, М.Д. Медников, С.В. Коробков. – СПб.: Лань, 2000. – 480 с.
5. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: [навч. посіб.] / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна; 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
6. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: [учебник для вузов] / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: РДЛ, 2003. – 464 с.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: [курс лекций] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
8. Микитюк П.П., Фецович Т.Р. VCG-аналіз як інструмент посилення конкурентних переваг птахівничих підприємств / П.П. Микитюк, Т.Р. Фецович // Вісник ТНЕУ. – 2014. – С. 20–27.
9. Орехова К.В. Методика інтегральної оцінки фінансового стану підприємств / К.В. Орехова, О.С. Ткаченко // Право і безпека. – 2003. – № 3. – С. 180–184.
10. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: [монографія] / І.М. Парасій-Вергуненко. – К.: КНЕУ, 2007. – 360 с.
11. Панов А.И. Стратегический менеджмент: [учеб. пособ. для вузов] / А.И. Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
12. Пласкова Н. С. Методология стратегического анализа результативности бизнеса: [монография] / Н.С. Пласкова. – М.: Креативная экономика, 2007. – 256 с.
13. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
14. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навч. посіб.] / К.І. Редченко; вид. 2-ге доп. – Львів: Новий світ-2000, 2003. – 272 с.
15. Салига К.С. Методичні підходи діагностування фінансового стану підприємства / К.С. Салига, С.А. Власенко // Держава та регіони. – 2007. – № 3. – С. 204–210.
16. Колосс Б.О. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы / Б.О. Колосс. – М.: Финансы; ЮНИТИ, 1997. – 567 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: [учебник по спец. «Маркетинг»] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005. – 505 с.
18. Fetsovych T. R. Modeling of factors on the financial impact of strategic business analysis method / T. R. Fetsovych // Scientific magazine "European Applied Sciences". – Germany, 2013. – № 3. – P. 170–173.
19. Фецович Т.Р. Стратегічний аналіз результатів діяльності птахівничих підприємств як основа формування стратегії розвитку / Т.Р. Фецович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – № 1 (45). – С. 261–269.