

УДК 65.012.12

*Світлана Черниш, к. е. н.,
(доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу,
Тернопільський національний економічний університет)*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Більшість вітчизняних підприємств на сьогоднішній день здійснюють стратегічне управління із використанням стратегічного аналізу. Однак застосування стратегічного аналізу, як правило, обмежується використанням матриці SWOT-аналізу чи інших подібних матриць та моделей для прийняття загальної стратегії діяльності підприємства на ринку. Крім того, застосування цих інструментів стратегічного аналізу є непослідовним та неузгодженим, оскільки у публікаціях із стратегічного аналізу, здебільшого, відсутні рекомендації щодо послідовності його здійснення. Для ефективного управління підприємством та зменшення кількості помилок і неточностей стратегічний аналіз має здійснюватись у чіткій послідовності відповідно до сформованого механізму і відповідати цілям підприємства.

У статті розглянуто суть і функції стратегічного аналізу діяльності підприємства. Виділено три рівні стратегічного аналізу, що мають єдину методологічну основу, єдині принципи, наступність базових методів дослідження. Наведено етапи здійснення стратегічного аналізу та показано їх методичне забезпечення. Окреслено коло питань щодо формування методологічного забезпечення стратегічного аналізу діяльності підприємства. Дано загальну характеристику статистичним, економіко-математичним та спеціальним методам стратегічного аналізу. Обґрунтовано комплексне використання методів і моделей стратегічного аналізу в інтеграції з інструментарієм аналітичного інжинірингу.

Результати дослідження довели відсутність єдиних підходів при розробці питань формування організаційно-методологічного забезпечення стратегічного аналізу діяльності підприємства. Визначено, що формування методологічного забезпечення стратегічного аналізу діяльності підприємства передбачає комплексне використання інтеграційного механізму методів і моделей стратегічного аналізу у поєднанні із стратегічним інжиніринговим інструментарієм аналітичного характеру в цілях інформаційно-аналітичного обґрунтування, розрахунку і інтерпретації системи показників напрямів стратегічного розвитку підприємств з виділенням наступних елементів методики: методи і моделі стратегічного аналізу, аналітичні позиції, напрями аналізу, аналіз розриву і подолання розриву, результати аналізу, інформаційно-аналітичне обґрунтування стратегії.

Результати проведених досліджень необхідно використати при формуванні механізму проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства на сучасному етапі.

© Черниш С. С., 2015

Ключові слова: стратегічний аналіз, етапи стратегічного аналізу, інструменти стратегічного аналізу, методи стратегічного аналізу, моделі стратегічного аналізу, стратегічний інжиніринговий інструментарій аналітичного характеру, інтеграційний механізм.

Світлана Черныш

*(к. э. н, доцент кафедри аудита, ревизии и анализа,
Тернопольский национальный экономический университет)*

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Большинство отечественных предприятий на сегодняшний день осуществляют стратегическое управление с использованием стратегического анализа. Однако применение стратегического анализа, как правило, ограничивается использованием матрицы SWOT-анализа или других подобных матриц и моделей для принятия общей стратегии деятельности предприятия на рынке. Кроме того, применения этих инструментов стратегического анализа является непоследовательным и несогласованным, поскольку в публикациях по стратегическому анализу, по большей части, отсутствуют рекомендации относительно последовательности его проведения. Для эффективного управления предприятием и уменьшения количества ошибок и неточностей стратегический анализ должен осуществляться в четкой последовательности в соответствии с сформированным механизмом и отвечать целям предприятия.

В статье рассмотрена суть и функции стратегического анализа деятельности предприятия. Выделено три уровня стратегического анализа, которые имеют единую методологическую основу, единые принципы, последовательность базовых методов исследования. Приведены этапы осуществления стратегического анализа и показано их методическое обеспечение. Очерчен круг вопросов относительно формирования методологического обеспечения стратегического анализа деятельности предприятия. Дана общая характеристика статистических, экономико-математических и специальных методов стратегического анализа. Обосновано комплексное использование методов и моделей стратегического анализа в интеграции с инструментарием аналитического инжиниринга.

Результаты исследования доказали отсутствие единых подходов при разработке вопросов формирования организационно-методологического обеспечения стратегического анализа деятельности предприятия. Определено, что формирование методологического обеспечения стратегического анализа деятельности предприятия предусматривает комплексное использование интеграционного механизма методов и моделей стратегического анализа в сочетании со стратегическим инжиниринговым инструментарием аналитического характера в целях информационно-аналитического обоснования, расчета и интерпретации системы показателей направлений стратегического развития предприятий, с выделением следующих элементов методики: методы и модели стратегического анализа, аналитические позиции, направления анализа, анализ разрыва, и преодоление разрыва, результаты анализа, информационно-аналитическое обоснование стратегии.

Результаты проведенных исследований необходимо использовать при формировании механизма проведения стратегического анализа деятельности предприятия на современном этапе.

Ключевые слова: стратегический анализ, этапы стратегического анализа, инструменты стратегического анализа, методы стратегического анализа, модели стратегического анализа, стратегический инжиниринговый инструментарий аналитического характера, интеграционный механизм.

Svitlana Chernysh, PhD
(Docent of Chair of audit, revision and analysis,
Ternopil National Economic University)

ORGANIZATIONALLY-METHODOLOGICAL PROVIDING FOR STRATEGIC ANALYSIS OF ENTERPRISE ACTIVITY

Most Ukrainian enterprises to date are carrying out strategic management with the use of strategic analysis. However, application of strategic analysis, as a rule, is limited to the use of matrix of swot-analysis or other similar matrices and models for acceptance of general strategy of enterprise activity at the market. Except for that application of these instruments of strategic analysis is inconsistent and uncoordinated, as in publications on a strategic analysis, mostly, there are no recommendations in relation to the sequence of its leadthrough. For an effective management and diminishing of amount of errors and inaccuracies of an enterprise a strategic analysis must be carried out in a clear sequence in accordance with the formed mechanism and to meet the aims of enterprise.

Essence and functions of strategic economic of enterprise analysis is considered in the article. The author selects three levels of strategic analysis, which have single methodological basis, single principles, sequence of base methods of research. The stages of realization of strategic analysis are described and their methodical providing is shown. The circle of questions is outlined in relation to forming of the methodological providing of strategic economic of enterprise analysis. General description of statistical, economical and mathematical and special methods of strategic analysis is given. The complex use of methods and models of strategic analysis in integration with the tool of the analytical engineering has been grounded.

Research results proved absence of single approaches at development of questions of forming of the organizational and methodological providing of strategic economic of enterprise analysis. Certainly, that forming of the methodological providing of strategic economic of enterprise analysis is foreseen by the complex use of integration mechanism of methods and models of strategic analysis combined with the strategic engineering tool of analytical character for an informational and analytical ground, calculation and interpretation of the system of indexes of directions of strategic development of enterprises, with the selection of next elements of method: methods and models of strategic analysis, analytical positions, directions of analysis, analysis of break, and overcoming of break, results of analysis, informational and analytical ground of strategy.

The results of the conducted researches should be applied at forming of mechanism of leadthrough of strategic economic of enterprise analysis on the modern stage.

Keywords: strategic analysis, stages of strategic analysis, instruments of strategic analysis, methods of strategic analysis, models of strategic analysis, strategic engineering tool of analytical character, integration mechanism.

Постановка проблеми. Ухваленню тих або інших стратегічних рішень передуюче серйозна аналітична робота, що пов'язана з визначенням доцільності і можливої ефективності діяльності підприємства на тих або інших ринках, сегментах, тимчасових горизонтах з урахуванням результатів прогнозування розвитку ринку, вивчення підприємницького середовища і оцінкою ринкової ситуації, визначення рівня конкуренції і позиції конкурентів, цінових умов і тенденцій їх зміни, дослідження різноманітних факторів впливу і ризиків тощо. Визначальним фактором у вирішенні зазначених задач виступає власне стратегічний аналіз, що функціонально орієнтований на інформаційно-аналітичне забезпечення поточної і прогнозованої оцінки стану середовища, в якому функціонує підприємство, обґрунтування розробки стратегії його розвитку, оцінку змін в ході реалізації стратегії і доцільності проведення заходів по її коригуванню.

Сьогодні не існує єдиного підходу щодо трактування сутності стратегічного аналізу, його завдань, об'єктів та етапів, також однозначно не визначено його предмет та інструментарій. Організаційно-методологічне забезпечення стратегічного аналізу характеризується різноманітністю підходів, методів та інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі дослідженням питань стратегічного аналізу займалися вітчизняні та зарубіжні науковці. Зокрема слід відзначити праці І.М. Вагнер [3] (дослідження організації і методики стратегічного аналізу в управлінні підприємством), П.Р. Пуцентейла [6] (дослідження теоретико-методологічних питань стратегічного аналізу інноваційного розвитку підприємництва), М.Й. Шеремети [8] (дослідження і обґрунтування методики стратегічного аналізу інвестицій в умовах конкуренції і ринку), С.М. Жукевич [4] (вивчення актуальних питань здійснення стратегічного аналізу як основи забезпечення довготермінової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки).

Аналіз досліджень вказаних авторів виявив відсутність єдиних підходів при розробці питань формування організаційно-методичного забезпечення стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Мета статті полягає у дослідженні ключових аспектів організації та методології стратегічного аналізу та визначенні основних елементів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суть стратегічного аналізу полягає в тому, що він використовується заради вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегії. Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [5, с. 176].

За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття відповідних стратегічних управлінських рішень.

Оскільки стратегічному аналізу притаманний значний перелік інструментарію, який включає методи, моделі, способи, прийоми, його не можна розглядати як спосіб чи метод, а слід виділяти як самостійний напрям дослідження, як окрему систему.

Метою стратегічного аналізу є формування множини альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його прибутковість в довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та змін у зовнішньому середовищі на свою користь.

Отже, предметом стратегічного аналізу є слабкі місця та загрози, стратегічні переваги та потенціал об'єкта дослідження, які при певному поєднанні з іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища формують альтернативні напрями дій, які сприяють досягненню стратегічних цілей та виконання місії підприємства.

Об'єкти стратегічного аналізу визначаються відповідно до цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства. Більшість дослідників до об'єктів стратегіч-

ного аналізу належать: стратегічні господарські підрозділи (підрозділи диверсифікованої компанії), стратегічні зони господарювання (сегменти ринку), сектори бізнесу (напрями діяльності), окремі продукти (товари, послуги), фінанси, інвестиційні проекти. Інші – об'єктом вважають лише підприємство загалом.

Стратегічний аналіз при правильному його застосуванні виконує три основні функції: описову, роз'яснювальну та прогностичну. Результатом стратегічного аналізу має стати системна модель об'єкта (організації) та його оточення [7, с. 161].

Можна виділити такі три рівні стратегічного аналізу, що мають єдину методологічну основу, єдині принципи, наступність базових методів дослідження:

- стратегічний аналіз зовнішнього середовища непрямої дії для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку підприємства на рівні національної економіки держави в цілому, його бюджету, цільових державних програм і т.д.;

- стратегічний аналіз зовнішнього середовища прямої дії для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку підприємства на рівні регіонів, галузей, великих корпорацій, що мають складну вертикально та горизонтально інтегровану організаційно-правову структуру;

- стратегічний аналіз внутрішнього середовища для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку підприємства на рівні організації в цілому, напрямів (видів) її діяльності, структурних підрозділів.

Серед науковців, які досліджують проблеми стратегічного аналізу відсутній єдиний підхід організації і послідовності здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємства. Загалом виділяють п'ять етапів. На першому етапі здійснюють аналіз ідеї нової стратегії. Потрібно проаналізувати й оцінити життєздатність та обґрунтованість ідеї, визначити й попередньо проаналізувати різноманітні наслідки (другий етап); переконатись у тому, що й за умови виникнення можливих перешкод виконання стратегії – реальне (третій етап); розробити план модернізації стратегії у нестабільному ринковому середовищі (четвертий етап); остаточно перевірити результати реалізації стратегії (п'ятий етап); перейти до аналізу нової стратегії, ідея якої може виникнути в цей час. [2, с. 204].

Слід зазначити, що при розробці питань формування методологічного забезпечення стратегічного аналізу діяльності підприємства необхідно визначитися з його інформаційним полем, котре повинно містити джерела отримання інформації, інформаційну базу, визначення показників стратегічного розвитку підприємства, а також використовувани методи і моделі аналізу, відповідний інструментарій.

Сьогодні методологія стратегічного аналізу включає як традиційні статистичні (статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансний, групування, графічний, порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференціальний, логарифмування та ін.) і економіко-математичні методи (системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок та мозкового штурму та ін.), так і спеціальні методи стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, портфельний аналіз, сценарний аналіз, ринкове позиціонування та ін.). У більшості випадків методи і моделі стратегічного аналізу орієнтовані на опис управлінської ситуації або ринкової позиції підприємства, не враховують інформаційно-аналітичні можливості інтегрованих обліково-аналітичних і контрольних систем, специфіки облікового узагальнення і інтерпретації облікових даних. При цьому факторні ознаки не виражаються певними кількісними показниками, а результативність і цінність використовуваних методів і моделей багато в чому залежать від інтуїції і таланту аналітика.

Як наслідок, при розробці питань формування методологічного забезпечення стратегічного аналізу в його основу доцільно покласти якісно новий інтеграційний механізм, що забезпечує комплексне використання методів і моделей стратегічного аналізу у поєднанні з сучасними інжиніринговими стратегічними інструментами аналітичного характеру, що дозволить отримувати, відображати та інтерпретувати результати аналізу як в процесі обґрунтування, розробки і реалізації стратегії розвитку організації, так і в процесі стратегічного управління в цілому [1].

При доборі аналітичних методів необхідно орієнтуватися насамперед на спеціальні методи стратегічного аналізу. Так, при формулюванні цілі і постановці завдань стратегічного розвитку з врахуванням чинників внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства за доцільне проведення SWOT-аналізу його діяльності – оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Використання методу SWOT-аналізу дозволяє визначити стратегію розвитку підприємства на базі оптимальної комбінації внутрішніх можливостей (сильних і слабких сторін) і зовнішньої ситуації (можливостей і загроз) в цілях максимального використання і розвитку економічного потенціалу підприємства. Реалізація інтеграційного механізму методологічного забезпечення стратегічного аналізу передбачає для цих цілей використовувати інжиніринговий інструмент SWOT-аналітичного похідного балансу.

Використання методу GAP-аналізу (англ. «гар» – розрив, тобто аналізу розриву) дозволяє виявити окремі розриви (пропуски) щодо моменту планування стратегічних цілей підприємства та його поточного розвитку і можливостей їх досягнення задля ухвалення цілеспрямованих рішень для усунення розривів за допомогою мобілізації відповідних резервів. Проведення GAP-аналізу передбачає оцінку величини розриву між стратегічними задачами підприємства і екстраполяцією існуючої тенденції.

Таким чином, розробка методологічного забезпечення стратегічного аналізу діяльності підприємства ґрунтується на розрахунку та інтерпретації системи показників напрямів стратегічного розвитку підприємства, що отримуються в результаті реалізації інтеграційного механізму на основі комплексного використання методів і моделей стратегічного аналізу у поєднанні з інжиніринговим стратегічним інструментарієм аналітичного характеру:

- фактичні дані;
- еталонові значення: середньогалузеві, середньо ринкові, експертні, нормативні, стратегічні;
- напрями стратегічної активності: прогнознi дані, сценарії стратегічного розвитку, альтернативи, економічні ситуації;
- система показників;
- стратегічно чисті активи;
- стратегічний ефект;
- стратегічно чисті пасиви;
- цінова складова;
- зона стратегічної безпеки, що визначає ступінь ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства: активна зона (економічний ефект), пасивна зона (економічні втрати), нейтральна зона (відсутність ефекту);
- маржа безпеки, що отримується при порівнянні розрахованих показників з еталонним (нормативним) значенням: активна (перевищення нормативу), пасивна (недолік ресурсів у порівнянні з нормативом), нормативна (відповідність фактичної наявності нормативу);
- значення розриву стратегічних цілей і фактичних можливостей їх досягнення: активне значення розриву, пасивне значення розриву, нульове значення розриву [1].

Наголосимо, що отримання, віддзеркалення та інтерпретація вказаних показників напрямів стратегічного розвитку підприємства забезпечуються використанням наступних складових елементів методики стратегічного аналізу: методи і моделі стратегічного аналізу, аналітичні позиції, напрями аналізу, аналіз розриву і подолання розриву, результати аналізу, інформаційно-аналітичне обґрунтування стратегії, стратегічний контроль.

Комплексне використання методів і моделей стратегічного аналізу в інтеграції з інструментарієм аналітичного інжинірингу орієнтоване на отримання і віддзеркалення результатів аналізу з позиції їх впливу на вартість підприємства як базового індикатора його стратегічного успіху, що передбачає формування і використання наступного інтеграційного механізму:

- методу PEST-аналізу у поєднанні із складанням і використанням аналітичного інжинірингового інструменту у вигляді PEST-аналітичного похідного балансу;
- методу SWOT-аналізу в комплексі із застосуванням SWOT-аналітичного похідного балансу;
- методу GAP-аналізу на базі складання і використанням GAP-аналітичного похідного балансу;
- портфельного аналізу з використанням портфельного похідного балансу;
- сценарного аналізу на базі сценарного похідного балансу;
- прогнозного аналізу на базі прогнозного похідного балансу;
- методу ринкового позиціонування у поєднанні із застосуванням сегментарних і фрактальних похідних балансів;
- методу факторного аналізу у поєднанні із структурованим похідним балансом;
- конкурентного аналізу на основі моделі 5 конкурентних сил М. Портера з використанням кон'юнктурного похідного балансу і т.д.

В якості інформаційно-аналітичних позицій, в розрізі яких може проводитися стратегічний аналіз, можуть виступати як підприємство в цілому, так і окремі структурні підрозділи, бізнес-сегменти, види і підвиди діяльності, маркетингові напрями, ринкові сегменти (географічні, споживчі), напрями стратегічної активності, тимчасові горизонти різної тривалості (стратегічні, інвестиційні, інноваційні), окремі продукти і продуктові групи, клієнти і т.п., що забезпечується інформаційно-аналітичними можливостями і сміливістю стратегічних структурованих планів рахунків.

При ідентифікації і структуризації напрямів стратегічного аналізу необхідно виходити насамперед з його орієнтації на ті або інші об'єкти зовнішнього макро- і мікрооточення, ресурсного потенціалу підприємства, застосованих методів і моделей аналізу, інжинірингового аналітичного інструментарію: сценарний аналіз, прогнозний аналіз, факторний аналіз, ситуаційний аналіз, сегментарний аналіз, фрактальний аналіз, портфельний аналіз, конкурентний аналіз, кон'юнктурний аналіз, інвестиційний аналіз, інноваційний аналіз, аналіз розриву тощо.

Висновки і пропозиції. Таким чином, однією із головних умов для прийняття стратегічних управлінських рішень є наявність адекватної інформації як про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, так і про основні пріоритети та орієнтири розвитку підприємства, що забезпечується розробкою організаційних та методологічних положень (вибір аналітичного інструментарію відповідно до завдань та етапів) щодо проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Формування методологічного забезпечення стратегічного аналізу діяльності підприємства передбачає комплексне використання інтеграційного механізму методів і моделей стратегічного аналізу у поєднанні із стратегічним інжиніринговим інструментарієм аналітичного характеру в цілях інформаційно-аналітичного обґрунтування, розрахунку і інтерпретації системи показників напрямів стратегічного розвитку підприємств з виділенням наступних елементів методики: методи і моделі стратегіч-

ного аналізу, аналітичні позиції, напрями аналізу, аналіз розриву і подолання розриву, результати аналізу, інформаційно-аналітичне обґрунтування стратегії.

Подальші дослідження будуть спрямовані на більш детальне вивчення специфічних методів стратегічного аналізу діяльності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аракельянц Э.С. Формирование методического обеспечения стратегического анализа деятельности коммерческих организаций [Электронный ресурс] / Э.С. Аракельянц. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/15_NPN_2013/Economics/7_138277.doc.htm – Заголовок с экрана. – Проверено: 8.02.2015.
2. Бесараб О.В. Місце та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством / О.В. Бесараб // Стратегічне управління. – 2009. – № 4. – С. 203-207.
3. Вагнер І.М. Організація та методика стратегічного аналізу в управлінні підприємством: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності) / Ірина Михайлівна Вагнер. – Львів : Центральна спілка споживчих тов-в Укр. Львівська комерц. акад., 2011. – 20 с.
4. Жукевич С.М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.04 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит / Світлана Миколаївна Жукевич. – Тернопіль : ТДЕУ, 2006. – 20 с.
5. Левик І.С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством / І.С. Левик // Основи фінансового аналізу. – 2009. – № 3. – С. 173-178.
6. Пуцентейло П.Р. До питання аналізу стратегічного розвитку інноваційного підприємства / П.Р. Пуцентейло // Наукові записки по матеріалах науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в Україні». – Чортків, 2001. – С. 83-85
7. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н. Сарай // Економічний аналіз. – 2010. – № 5. – С. 160-163.
8. Шеремета М. Стратегічний аналіз інвестицій у реальні активи підприємств / Михайло Шеремета, Марія Шеремета, Йосиф Шеремета // Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2010. – Вип. 7. – С. 216-218.

REFERENCES

1. Arakelyants E.S. *Formirovanie metodicheskogo obespecheniya strategicheskogo analiza deyatelnosti kommercheskih organizatsiy* [The formation of the methodical providing for strategic analysis of the activities of commercial organizations]. Available at: http://www.rusnauka.com/15_NPN_2013/Economics/7_138277.doc.htm (Accessed 8 February 2015).
2. Besarab O.V. *Mistse ta rol strategichnogo analizu v systemi upravlinnya pidpriemstvom* [The place and role of strategic analysis in the enterprise management system]. *Strategic management*, 2009, no. 4, pp. 203-207.
3. Vagner I.M. *Organizatsiya ta metodyka strategichnogo analizu v upravlinni pidpriemstvom*. Avtoreferat Diss. [The Organization and methodology of strategic analysis in management of an enterprise. Author's abstract.]. Lviv, 2011. 20 p.
4. Zhukevich S.M. *Strategichniy analiz diyalnosti pidpriemstv spozhyvchoyi kooperatsiyi*. Avtoreferat Diss. [Strategic analysis of the enterprises of consumer cooperation]. Ternopil, 2006. 20 p.
5. Levik I.S. *Sut strategichnogo analizu, yogo mistse ta rol v systemi upravlinnya pidpriemstvom* [The essence of strategic analysis, its place and role in the enterprise management system]. *Basics of financial analysis*, 2009, no. 3, pp. 173-178.
6. Putsentylo P.R. *Do pytan'ya analizu strategichnogo rozvytku innovatsiyynogo pidpriemstva* [To the question of analysis of strategic development of an innovative enterprise]. *Naukovi zapysky po materialah naukovopraktychnoyi konferentsiyi «Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku obliku, kontrolyu ta analizuv Ukraini»* [Scientific notes on materials of scientific-practical conference «Modern state and prospects of development of account, control and analysis in Ukraine»]. Chortkiv, 2001, pp. 83-85
7. Saray N. *Strategichnyi analiz vyrobnychogo potentsialu ta yogo rol v protsesi formuvannya strategiyi rozvytku pidpriemstva* [A strategic analysis of productive potential and its role in the process of forming of strategy of development of enterprise]. *Economic analysis*, 2010, no. 5, pp. 160-163.
8. Sheremeta M., Sheremeta M., Sheremeta Y. *Strategichnyi analiz investytsiy u realni aktyvy pidpriemstv* [Strategic analysis of investments in the real assets of enterprises]. *Economic analysis*, 2010, no. 7, pp. 216-218.