

Кузь В.І., к.е.н.,  
Буковинський державний фінансово-економічний університет  
м. Чернівці

**Підходи та методи оцінки виконання цілей стратегії розвитку  
підприємства: обліково-аналітичний аспект**

*Анотація.* З'ясовано факт орієнтації управлінського персоналу на стратегії розвитку суб'єкта господарювання при моделюванні його майбутнього соціально-економічного стану. Встановлено необхідність поетапного оцінювання досягнутих стратегічних цілей підприємства в рамках процесу стратегічного управління. Обґрунтовано необхідність встановлення кількісних показників в якості оцінювання результатів досягнення стратегічних цілей. Наведено систему взаємопов'язаних кількісних показників, які характеризують результати виконання стратегії розвитку суб'єкта господарювання та функціонування підсистеми обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління.

*Ключові слова:* етапи облікового процесу, етапи прийняття стратегічних управлінських рішень, методи та підходи до оцінки стратегії, обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління та оцінки виконання цілей стратегії, стратегічне управління, стратегія розвитку

Кузь В.И., к.э.н.,  
Буковинский государственный финансово-экономический университет  
г. Черновцы

**Подходы и методы оценки выполнения целей стратегии развития  
предприятия: учетно-аналитический аспект**

*Аннотация.* Выявлен факт ориентации управленческого персонала на стратегии развития предприятия при моделировании его будущего социально-экономического состояния. Установлена необходимость поэтапного оценивания достигнутых стратегических целей предприятия в рамках процесса стратегического управления. Обоснована необходимость установления количественных показателей в качестве оценки результатов достижения стратегических целей. Приведена система взаимосвязанных количественных показателей, характеризующих результаты выполнения стратегии развития предприятия и функционирования подсистемы учетно-аналитического обеспечения стратегического управления.

*Ключевые слова:* этапы учетного процесса, этапы принятия управленческих решений, методы и подходы к оценке стратегии, учетно-аналитическое обеспечение стратегического управления и оценки выполнения целей стратегии, стратегическое управление, стратегия развития.

## **Approaches and Methods of the Development Strategy Objectives' Evaluation: Accounting and Analytical Aspect**

Abstract. Orientation fact in the management strategy of economic entities in modeling its future socio-economic status is found out. The need of a phased evaluation of enterprise's achieved strategic goals in the process of strategic management is defined. The necessity of quantitative indicators as evaluation of results to achieve strategic goals is grounded. An interconnected system of quantitative indicators that characterize the results of the economic entities' strategy and operation of the subsystem of strategic management' accounting and analytical support is given.

Key words: stages of accounting process, stages of strategic management solutions, methods and approaches to assessment strategies, accounting and analytical support for strategic management and evaluation of the objectives of the strategy, strategic management, development strategy.

**Постановка проблеми.** В цілях провадження ефективної та результативної фінансово-господарської діяльності управлінський персонал повинен враховувати мінливість зовнішнього економічного середовища, а також зміни у внутрішніх управлінських і виробничих процесах. З цією метою на мікрорівні менеджмент підприємства визначає стратегічні цілі його розвитку, розробляє комплекс поетапних дій стратегічного управління підприємства в цілому або за окремими аспектами його фінансово-господарської діяльності. Для того щоб досягти бажаних цілей розвитку підприємства необхідно, не тільки, обрати правильну стратегію розвитку, яка б відповідала його ресурсним можливостям та параметрам розвитку зовнішнього економічного середовища. Важливим елементом, в контексті порушеного завдання, є ідентифікація критеріїв оцінки виконання обраної стратегії розвитку, формування сукупності методів та підходів поетапного оцінювання результатів виконання завдань стратегічного розвитку, що забезпечить можливість, за допомогою управлінських дій, коригування стратегічних планів. За таких умов важливого значення набуває побудова системи обліково-

аналітичного забезпечення стратегічного управління, яка виконує не тільки інформаційну та аналітичну функції, але й контрольну функцію.

Процес обрання стратегії розвитку підприємства є індивідуальним процесом, ще більш індивідуальним є процес формування обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління. Визначення цілей стратегічного розвитку вимагає від управлінського персоналу розробки підходів та методів їх оцінки, які б базувалися на оброблених за допомогою аналітичних методів даних із системи бухгалтерського обліку. Тільки за таких умов застосування елементів стратегічного управління забезпечить отримання підприємством конкурентних переваг в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах цивілізаційних змін, переформатування глобального середовища, турбулентності ринків, новітніх чинників економічного розвитку та дії факторів з невизначеними наслідками питання стратегічного управління, стратегії розвитку суб'єкта господарювання і визначення всієї сукупності методів її оцінювання є надзвичайного важливими та водночас дискусійними. Дані питання в своїх працях досліджували І. Ансофф, С.Ф. Большенко, В.О. Василенко, О.С. Віханський, Л.В. Гнилицька, Т.А. Гоголь, Д.О. Горєлов, О.Д. Гудзинський, Т.О. Гуренко, С.І. Дерев'янка, О.С. Єфремов, А.Б. Кузнєцова, А.А. Пилипенко, Т.І. Ткаченко, І.В. Тюха та інші. Не применшуючи значення отриманих, наведеними науковцями, результатів слід констатувати факт не вирішення ряду питань, що пов'язані із необхідністю трансформаційних змін в обліково-аналітичному забезпеченні управління в цілях забезпечення адекватної поетапної оцінки виконання цілей стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

**Постановка завдання.** Досягнення конкурентних переваг суб'єктом господарювання забезпечується не тільки шляхом орієнтації процесу управління на перспективні показники розвитку, але й через формування ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення з метою оцінки виконання цілей стратегічного управління. Даний факт вимагає дослідження процесу стратегічного управління, поетапних дій управлінського персоналу при

обранні та досягненні цілей стратегії розвитку, а головне – змісту обліково-аналітичного забезпечення при обґрунтуванні управлінських рішень в контексті вибору альтернатив та перевірки стану досягнення запланованих показників розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність процесу прийняття стратегічних управлінських рішень залежить від якісної організації його інформаційного забезпечення. Система бухгалтерського обліку, як домінуюча складова інформаційного забезпечення, при оцінці виконання цілей стратегії розвитку повинна не тільки задовольнити інформаційні потреби управлінського персоналу, але й сформувати базу для застосування аналітичних процедур та проведення ефективних контрольних заходів. Тільки за таких умов обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління є ефективним та дає можливість оцінки стратегічних управлінських рішень: чим краще працює облікова і контрольна функції, тим досконаліша стає методика аналізу та оцінка стратегії виробничої діяльності підприємства [10].

Оцінка стратегії є завершальним етапом стратегічного планування і продовжується на всіх етапах реалізації стратегії. Вона може вироблятися за двома напрямками:

- 1) оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності відносно організації;
- 2) порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей [13].

Ефективна система оцінки вимагає наявності чотирьох основних елементів: мотивації для оцінки; інформації для оцінки; критеріїв оцінки; прийняття рішень за результатами оцінки стратегії [13].

В оцінці стратегії існують певні труднощі. Вони можуть бути представлені наступними причинами [13]:

- 1) необхідна для оцінки стратегії інформація може бути недоступна або доступна в непридатній формі, або надходити несвоєчасно. Оцінка ж стратегії не може бути якісніше інформації, на якій вона заснована;

2) існування значних розбіжностей думки про те, за якими критеріями оцінювати стратегії. Це може стати політизованим процесом;

3) визначення кількості інформації, необхідної для створення реалістичних прогнозів прибутковості;

4) небажання керівництва проводити систематичну діяльність з оцінки через складність і непродуктивність цього процесу;

5) може також виникнути опір занадто ретельній оцінці стратегії, тому що ніхто не хоче, щоб його оцінювали погано.

Таким чином, при аналізі підходів та методів оцінки виконання цілей стратегії розвитку слід взяти до уваги наступні положення:

1) обрана до застосування стратегія фінансово-господарської діяльності повинна містити алгоритм управлінських дій та чітко ідентифіковані результативні показники розвитку, яких прагне досягти суб'єкт господарювання;

2) модель стратегічного розвитку є не тільки інструментом досягнення бажаних результатів, але й підходом до оцінки виконання цілей стратегічного розвитку на проміжних та кінцевому етапі стратегічного управління;

3) сукупність інструментів системи бухгалтерського обліку, аналізу та контролю як функцій управління, за умови встановлення кількісних показників, формують основу для розробки підходів та методів оцінки виконання цілей стратегічного розвитку.

Отже, оцінювання поставлених цілей згідно визначеної стратегії розвитку в першу чергу потребує чіткого окреслення бажаних результатів, що вимагає від управлінського персоналу розуміння та ідентифікації етапів стратегічного управління.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування [4, 52-56]:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита

соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає можливості досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Вибір форми та методів стратегічного управління суб'єктом господарювання залежить від результатів опрацювання масиву фінансової та нефінансової інформації із внутрішнього та зовнішнього середовищ. Для управлінського персоналу важливим джерелом інформації є дані бухгалтерського обліку ретроспективного характеру. Проте, в цілях обрання стратегії фінансово-господарської діяльності інформація із внутрішнього середовища в контексті стратегічного управління є нерелевантною. З метою підвищення якості інформаційного забезпечення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень слід акумулювати необхідну інформацію із зовнішнього середовища. Сукупність даних двох видів інформації, що може бути опрацьована за допомогою аналітичних методів, передбачатиме формування кількісних показників та виступатиме оптимальним обліково-аналітичним забезпеченням процесу стратегічного управління. Ідентифіковані

кількісні показники прогнозного характеру слугуватимуть орієнтирами при оцінці виконання цілей стратегії розвитку. Встановлення всієї сукупності таких показників залежить від обраної суб'єктом господарювання стратегії. В контексті поставлених завдань додаткового з'ясування потребує зміст управлінських дій при реалізації положень стратегії розвитку.

Професор О.Д. Гудзинський розглядає сутність стратегії розвитку організації як систему планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення [5, 51].

Ряд дослідників акцентують увагу на наступних ознаках стратегії розвитку підприємства [14]: достатній рівень науково-технічного прогресу підприємства; сприятливий макро- і мікроклімат організації; спрямованість на досягнення цілей розвитку підприємства; інтенсивний розвиток.

Таким чином, під стратегією розвитку слід розуміти декларування сукупності управлінських дій спрямованих на досягнення бажаного соціально-економічного стану у майбутньому, який є більш прийнятним, а ніж існуючий, врахувавши наявні та потенційні ресурсні можливості суб'єкта господарювання, зміни у зовнішньому середовищі тощо. Кінцевими позитивними результатами стратегії розвитку суб'єкта господарювання апріорі повинні стати: підвищення результативності господарської діяльності, зростання вартості майна, отримання конкурентних переваг на ринку, розширення ринків збуту тощо.

Основною проблемою в оцінюванні цілей стратегії розвитку суб'єкта господарювання є відсутність її методичної основи. На даний момент немає єдиного підходу до формування стратегій розвитку, тому необхідно розробляти нові концепції, які б дозволяли в сучасних умовах оцінити ефективність вибраної стратегії та рівень її адаптації до зовнішнього середовища [3].

Оцінювання виконання цілей обраних суб'єктами господарювання стратегій доцільно проводити виходячи із особливостей підходів за якими вони були взяті до застосування. Адже, в перспективі за даними критеріями можна

проаналізувати зміни, що відбулися у внутрішній структурі суб'єкта господарювання та зміни його позиції у зовнішньому конкурентному середовищі.

В табл. 1 наведено найпоширеніші підходи до вибору стратегій та особливості оцінювання окремих аспектів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання і аналізу зовнішнього соціально-економічного середовища.

Таблиця 1

Основні підходи до оцінки стратегії суб'єкта господарювання

№ з/п	Підхід до оцінки	Характеристика
1	2	3
1	Аналіз портфеля замовлень	Зосередження уваги на природі ринків організації (особливо на оцінці темпів їхнього росту) і на конкурентній стратегії організації
2	Матриця Мак-Кінзі	Оцінювання окремого виду діяльності за двома напрямками: привабливістю галузі виробництва й конкурентним положенням підприємства
3	Аналіз життєвого циклу	Оцінювання базується на зіставленні стану підприємства на ринку і стадії життєвого циклу виробленого продукту
4	Бенчмаркінг	Методика зіставлення ефективності господарської діяльності досліджуваної компанії й компанії, що є лідером у даній галузі
5	Система збалансованих показників	Забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результируючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються
6	PEST-аналіз	Попередня оцінка стану зовнішнього середовища підприємства, що створюється, або підприємства, в якому відбувається зміна складу власників
7	Аналіз галузі	Аналіз зовнішнього середовища та частково внутрішнього середовища. При аналізі специфіки галузі, як правило, аналізують її стан та привабливість для нових учасників – чим привабливіша галузь, тим жорсткіша буде в ній конкуренція
8	SWOT-аналіз	Технологія передбачає виявлення сильних та слабких сторін в роботі підприємства, можливостей та загроз, що очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними, що може бути використаний при формуванні стратегії підприємства
9	Матриця спрямованої політики	Зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто призначена для багатопараметричного стратегічного аналізу
10	Модель Хофера-Шендела	Оцінювання проводиться за такими типами ідеального бізнес-набору для підприємства: набір зростання; набір прибутку; збалансований набір
11	Модель PIMS	В основу оцінювання покладено багатфакторні регресійні моделі, що дозволяють порівняти дані, які характеризують діяльність підприємств, що належать до однієї галузі



Вагоме значення при оцінці виконання цілей стратегії розвитку суб'єкта господарювання відіграє визначення ключових показників розвитку. Основні показники оцінки це кількісні та якісні показники, що відображають найважливіші параметри діяльності для побудови системи управління, яка повинна забезпечувати безперервний контроль результатів роботи на відповідність заданим цілям і стратегіям розвитку [12].

До кількісних показників оцінки результатів виконання цілей стратегії розвитку слід віднести: обсяги реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг) в натуральних та вартісних вимірниках, темпи їхнього росту; частка (сегмент) ринку; життєвий цикл продукції; чистий прибуток (збиток); власний капітал; вартість підприємства; фонд оплати праці; дивіденди; витрати; трансакційні витрати; інші показники фінансово-господарської діяльності у числовому вимірі.

Одним з інструментів управлінської технології, що дає змогу поширити цілі і стратегії розвитку підприємства на рівень операційної діяльності, оцінювати і вирішувати завдання підприємства є система збалансованих показників. Послідовність виділення ключових стратегічних цілей, переклад їх в кількісні і вимірні показники на різних рівнях управління і далі контроль і коректування результатів можуть бути представлені у вигляді управлінського циклу розробки стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників [11].

Необхідність врахування потенційних загроз із внутрішнього та зовнішнього середовища викликає потребу модифікації обліково-аналітичного забезпечення управління в ракурсі врахування стратегічних цілей господарської діяльності. Сучасна система обліково-аналітичного забезпечення потребує нового сутнісного наповнення як комплексу взаємодіючих та взаємопов'язаних методів, методик, процедур і моделей, призначених для обґрунтування прийняття управлінських рішень в сфері забезпечення економічної безпеки підприємства. Вона має включати в себе усі без винятку обліково-аналітичні інструменти з метою отримання синергетичного ефекту від їх комплексного

застосування при забезпеченні стабільного та стійкого фінансового стану підприємства [6]. Виступаючи частиною загальної інформаційної системи управління підприємством, обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки набуває властивостей інформаційних систем стратегічного типу, у яких поряд з внутрішніми вимогами щодо задоволення інформаційних потреб враховуються параметри та вимоги зовнішнього середовища [7].

Отже, слід відмітити, що мова не йде про формування якісно нової інформаційної системи, створення якої покликане задовольняти інформаційні запити системи стратегічного управління, а про розширення меж та адаптацію системи бухгалтерського обліку до вимог процесу прийняття стратегічних рішень: «стратегія повинна реально враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і весь спектр зовнішніх умов його функціонування, а високу якість стратегічних управлінських рішень забезпечує внутрішній облік» [15]. Орієнтація, у функціонуванні системи бухгалтерського обліку, на інформаційне забезпечення виконання стратегічних цілей в першу чергу повинна бути забезпечена у форматі створення інформаційної бази для проведення стратегічного аналізу, аналітична функція якого поширюється на зовнішнє соціально-економічне середовище.

При оцінюванні виконання цілей стратегії розвитку проведення стратегічного аналізу досягнутих позицій визначається можливістю уточнення та розробкою алгоритмів подальших дій: «результати аналізу зовнішнього середовища дозволяють фірмі вчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити сценарії розвитку тієї або іншої ситуації і стратегію реалізації місії та досягнення цілей організації» [1].

В контексті порушеного завдання доцільно використовувати наступні напрями та прийоми стратегічного аналізу: стратегічний аналіз макрооточення суб'єкта господарювання; стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції); стратегічний аналіз підприємства; стратегічний аналіз продукту; стратегічний фінансовий аналіз; стратегічний інвестиційний аналіз; аналіз стратегії та прийняття стратегічних управлінських рішень.

На думку Т.А. Гоголь основними напрямками аналітичної роботи залежно від запитів системи управління суб'єктів господарювання та методів превентивного контролю є [8]:

1) моделювання аналітичного забезпечення виходячи з аналізу сильних та слабких сторін за показниками SWOT-аналізу з урахуванням специфіки діяльності підприємств;

2) виявлення та оцінка впливу ризиків на фінансово-господарську діяльність, їх мінімізація та нейтралізація;

3) прогнозування рівня ймовірності банкрутства в найближчій та довгостроковій перспективі.

Наведені напрями аналітичної роботи передбачають використання інформації із внутрішнього та зовнішнього соціально-економічного середовища. Також, слушним є твердження автора щодо вимог до обліково-аналітичного забезпечення в рамках ідентифікації стратегічних завдань інформаційної безпеки [8, 187-188]:

1) прогнозування можливих негативних інформаційних наслідків на прийняття управлінських рішень та фінансовий стан підприємства;

2) виявлення причинно-наслідкових зв'язків між отриманням інформації, прийняттям управлінських рішень, рівнем ризику прийняття неправильних рішень та розвитком діяльності підприємства;

3) прогнозування основних напрямків розвитку інформатизації в інтересах його безпеки;

4) встановлення заходів безпеки та відстеження небезпечного інформаційного впливу на діяльність підприємств малого бізнесу;

5) контроль рівня інформаційної озброєності суб'єктів малого підприємництва;

6) забезпечення стабільної діяльності об'єктів інформаційних ресурсів;

7) обмеження доступу до інформації, яка складає комерційну таємницю.

Реалізація завдань оцінки виконання цілей стратегії розвитку за допомогою прийомів стратегічного аналізу не можливе без належної

ідентифікації ключових кількісних показників стратегії суб'єкта господарювання та їх узгодження із основними параметрами функціонування системи бухгалтерського обліку. Щоб обліково-аналітичний механізм працював, необхідно правильно організувати обліковий процес, тобто: визначити об'єкти обліку (при цьому визначити методи обліку, способи обробки інформації, склад працівників тощо); чітко розподілити обов'язки по центрах та визначити їх взаємини; визначити складові елементи (предмет, завдання, функції), модель за якою буде працювати підприємство; розробити облікову політику та допоміжні регламенти; сформувавши інформацію за видами обліку; врахувати інформацію та її аналіз на первинному, поточному і підсумковому етапах; врахувати технічну сторону обліку: вибір форми бухгалтерського обліку, створення робочого плану рахунків, введення в дію первинних та зведених документів, створення власних внутрішніх зведених документів, внутрішній контроль і т.д. [10].

Обліково-інформаційне забезпечення управління на підприємстві має забезпечувати комплексне дослідження всіх об'єктів обліку та узагальнення даних, що надаються керівництву суб'єкта господарювання для прийняття узгоджених рішень. Саме такий підхід дозволить сформувавши обліково-інформаційне середовище, що сприятиме перспективному розвитку і уникненню банкрутства підприємства, оскільки дана інформація може розглядатися в різних напрямках, під різним кутом зору і за різними оцінками [2].

Отже, процес оцінювання виконання цілей стратегічного розвитку суб'єкта господарювання – це складний процес, який вимагає від управлінського персоналу вжиття низки конструктивних дій спрямованих на забезпечення ефективного функціонування системи бухгалтерського обліку та аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських стратегічних цілей.

**Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Ринкові умови господарювання та глобалізація економічних процесів вимагають від управлінського персоналу визначення позицій суб'єкта

господарювання у майбутньому. Обрання до застосування певної стратегії розвитку, окреслення позитивних тенденцій фінансово-господарської діяльності не є панацеєю від потенційних кризових явищ. Нагальною необхідністю для суб'єктів господарювання є визначення напряму стратегічного розвитку із відповідним обліково-аналітичним забезпеченням оцінки виконання цілей стратегії на кожному з етапів стратегічного управління. Напрямами подальших науково-практичних розвідок повинні стати дослідження адаптації системи бухгалтерського обліку та аналітичного забезпечення до потреб індивідуально відібраної моделі стратегічного управління.

### **Список використаних джерел**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком., 1999. – 416 с.
2. Брик Г. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами підприємства / Г. Брик // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнародний збірник наукових праць. Випуск 3. (м. Луцьк) / відпов. ред. Н.В. Семенишена. – Тернопіль : Крок, 2014. – 332 с. – С. 56-58.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; за ред. В. О. Василенка. – 2-ге вид., виправл. і доп. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
5. Гудзинський О.Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства / О.Д. Гудзинський // Ринок праці та зайнятість населення. – 2009. – № 1. – С. 50-52.
6. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання як об'єкт наукових досліджень / Л.В. Гнилицька // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 1(37). – С. 142-150.
7. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктор. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аудит та аналіз (за видами економічної діяльності)» / Л.В. Гнилицька. – К. КНЕУ, 2013. – 38 с.
8. Гоголь Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення суб'єктів малого підприємництва в умовах глобального інформаційного простору / Т.А. Гоголь // Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю

суб'єктів господарювання: [монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф. Білопольського: Макіївський економ. – гуманіст. ін-т. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2012. – 372 с.

9. Гоголь Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу : монографія / Т.А. Гоголь. – Чернігів : Видавець Лозовий В.М., 2014. – 384 с.

10. Гуренко Т.О. Теоретичні основи формування обліково-аналітичного забезпечення управління / Т.О. Гуренко, С.І. Дерев'янка, А.С. Липова // Економічні науки. – 2013. – Вип. 10(3). – С. 204-210.

11. Єфремов О.С. Формування і оцінка стратегії інноваційного розвитку підприємства / О.С. Єфремов // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 218. – С. 74-78.

12. Кузнецова А.Б. Разработка механизма формирования и оценки стратегии развития добывающего предприятия России : автореф. на дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А.Б. Кузнецова. – М., 2009. – 24 с.

13. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.

14. Тюха І.В. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства / І.В. Тюха, І.О. Денисюк // Економіка харчової промисловості. – 2013. – №3(19). – С. 33-37.

15. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань: монографія / А.А. Пилипенко, І.П. Дзьобко, О.В. Писарчук ; за заг. ред. докт. екон. наук, доцента Пилипенка А.А. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 344 с.

## References

1. Ansoff, I. (1999), *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy], Piter Kom., SPb., Russian Federation.

2. Bryk, Gh. (2014), “Accounting and analytical support of enterprise cost management”, *Instytut bukhghalterskogo obliku, kontrolj ta analiz v umovakh globalizaciji : mizhnarodnyj zbirnyk naukovykh pracj*, vol. 3, pp. 56-58.

3. Vasylenko, V.O. (2004), *Strategichne upravlinnja pidpryjemstvom* [Strategic Enterprise Management], CNL, Kyiv, Ukraine.

4. Vikhanskiy, O.S. (1995), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], MGU, Moskva, Russian Federation.

5. Ghudzyns'kyj, O.D. (2009), “Organizational and regulatory function in managing the strategic development of the company”, *Rynok praci ta zajnjatistj naselelnja*, vol. 1, pp. 50-52.

6. Ghnylyc'jka, L.V. (2011), “Accounting and analytical support for the system of economic security entities as an object of research”, *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva*, vol. 1(37), pp. 142-150.

7. Ghnylyc'jka, L.V. (2013), “Accounting and analytical support for the system of economic security”, *avtoref. dys. na zdobuttja nauk. stupenja doktor. ekon. nauk : spec. 08.00.09 “Bukhghalters'kyj oblik, audyt ta analiz (za vydamy ekonomichnoji*

*dijalnosti)*” [Thesis. for obtaining sciences. Doctor degree. Econ. Sciences specials. 08.00.09 “Accounting, Auditing and Analysis (by economic activity)”], KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Ghogholj, T.A. (2012), *Oblikovo-analitychne zabezpechennja sub'ektiv malogho pidpryjemnyctva v umovakh ghlobaljnogho informacijnogho prostoru* [Accounting and analytical support small businesses in global information space], Skhidnyj vydavnychyj dim, Donecjk, Ukraine.

9. Ghogholj, T.A. (2014), *Oblikovo-analitychne zabezpechennja upravlinnja pidpryjemstv malogho biznesu* [Accounting and analytical maintenance of small businesses], Vydavecj Lozovyj V.M., Chernighiv, Ukraine.

10. Ghurenko, T.O., Derevjanko, S.I., Lypova, A.S., (2013), “Theoretical Foundations of accounting and analytical management software”, *Ekonomichni nauky*, vol. 10(3), pp. 204-210.

11. Jefremov, O.S. (2011), “Formation and evaluation strategy of innovative development of enterprise”, *Kuljtura narodov Prychernomorjja*, vol. 218, pp. 74-78.

12. Kuznetsova, A.B. (2009), “Development of the mechanism of formation and evaluation of the development strategy of mining enterprises in Russia”, *avto-ref. dys. na zdobuttja nauk. stupenja doktor. ekon. nauk : spec. 08.00.05 “Ekonomika i upravlenie narodnym khazyaystvom”* [Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences specials. 08.00.05 “Economics and management of hazyaystvom”], Moskva, Russian Federation.

13. Ghorjelov, D.O., Boljshenko, S.F. (2010), *Strateghija pidpryjemstva* [Business Strategy], Vyd-vo KhNADU, Kharkiv, Ukraine.

14. Tjukha, I.V. (2013), “The development strategy of the enterprise system strategy”, *Ekonomika kharchovoji promyslovosti*, vol. 3(19), pp. 33-37.

15. Pylypenko, A.A., Dzjobko, I.P., Pysarchuk, O.V. (2011) *Formuvannja oblikovo-analitychnogho zabezpechennja upravlinnja vytratamy pidpryjemstv ta jikh ob'jednanj* [Formation of accounting and analytical software cost management of enterprises and their associations], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.