

ефективний науковий процес можливий за умови відкритого доступу до процесу формування бюджету держави, освіти та окремих начальних закладів, а також можливості публічного обговорення пріоритетів, врахування обґрунтованих думок усіх зацікавлених сторін.

1. Тренінг у рамках програми темпус / Міжнародні зв'язки ЗНТУ // <http://www.zstu.zaporizhzhе.ua/base/gazeta/gazeta04-07>.
2. Залюбовський І., Азаренков М., Камрич В. Університетська наука і вимоги часу // <http://www-gazeta.univer.kharkov.ua/index.php?id=1281,1319,1,1,1,0>.
3. Васальський В.І. Автономія університету – крок до подальшої демократизації вищої освіти України // http://www.donnu.edu.ua/fsdp/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%82%D1%80_8.htm.
4. Янковий В. Болонський процес: шляхом європейської інтеграції // <http://www.dt.ua/3000/3300/43204/>.
5. Аналіз фінансування по КПКВ 2201160 "Підготовка кадрів вищими навчальними закладами III і IV рівнів акредитації за січень–жовтень 2005 року // UkrINTEI

УДК 658.003 (075.8)

Г.І. Кіндрацька¹, А.Г. Загородній², М.С. Білик³
Національний університет „Львівська політехніка”

¹кафедра менеджменту організацій

²кафедра обліку та аналізу

³кафедра маркетингу і логістики

СТРУКТУРИЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД

© Кіндрацька Г.І., Загородній А.Г., Білик М.С., 2008

Досліджено проблеми інтерпретації змісту економічного аналізу, розроблено методичні підходи (елементний, функціональний, процесний) до структуризації та запропоновано тривимірну модель дослідження господарської діяльності суб'єкта господарювання з метою оцінки його поточного стану та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку

Researches of problem of interpretation and division of economic analysis of enterprise are conducted in the article, directions of perfection of method are chosen, work out the model of economic analysis of enterprise with the purpose of estimation of his current status and development of strategic directions of development

Постановка проблеми. Забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання в умовах трансформації економіки України потребує нових підходів до формування системи управління, адаптації її до нових умов. Успіх залежить від вміння підприємства пристосуватися до змін оточення, тому що головні передумови його діяльності як “відкритої” системи можуть бути закладені як всередині, так і поза ним. Докорінно змінюється психологія планування, тобто відбувається проходження шляху “від майбутнього до теперішнього”, а не від “минулого до майбутнього”, як це було прийнято у системі директивного планування. Важливого значення для реалізації цих процесів набуває економічний аналіз, який дає змогу об'єктивно оцінити діяльність підприємства, обґрунтувати управлінські рішення та проконтролювати їхнє виконання.

Зміна філософії управління зумовила об'єктивну необхідність модифікації економічного аналізу як функції управління, який взаємозв'язаний з іншими функціями управління, розвиває і вдосконалює їх, а також сам розвивається під впливом вимог інших функцій. Зміст економічного аналізу розкривається через призму його структуризації, тому науково обґрунтований розподіл економічного аналізу на складові має відповідати новій ідеології управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній економічній науці нагромаджений багатий досвід інтерпретації та структуризації економічного аналізу на рівні суб'єктів господарювання. Однією з перших спроб такої структуризації економічного аналізу з урахуванням нових умов вважають підхід, розроблений групою московських учених-економістів, згідно з яким відбувається його розподіл на управлінський і фінансовий [1]. Такий підхід до побудови структури економічного аналізу формально ґрунтується на методології бухгалтерського обліку [5]. Хоча, як слушно зауважують деякі вчені, пряме запозичення логіки поділу обліку на дві складові та перенесення його у систему аналізу діяльності підприємства не є безсумнівним. Адже, наприклад, в англо-американській науці і практиці поняття “управлінський аналіз”, на відміну від “фінансового аналізу” відсутнє [10]. Водночас запропоновану структуру економічного аналізу в різних варіантах визнає багато вітчизняних фахівців.

В.В. Ковальов пропонує економічний аналіз підприємства поділити на техніко-економічний аналіз та аналіз фінансово-господарської діяльності, який, своєю чергою, охоплює фінансовий і внутрішньо-фірмовий [10]. На його думку, фінансовий аналіз здійснюється з позицій зовнішніх користувачів, які не мають доступу до внутрішньої інформації підприємства, тобто основу його становить фінансова звітність. Внутрішньофірмовий (синоніми – внутрішній, внутрішньовиробничий, у системі управлінського обліку) аналіз виконується з позицій осіб, які мають доступ до будь-яких інформаційних ресурсів, які циркулюють усередині підприємства. Оцінюючи запропоновану структуру економічного аналізу, складно знайти кращий аргумент, ніж наводив сам В.В. Ковальов, критикуючи підхід, розроблений А.Д. Шереметом: поняття “фінансовий” і “управлінський” належать до принципово різних класифікацій і тому сумнівно, чи їх можна зводити в одну. Крім того, на нашу думку, така структура економічного аналізу, попри вказані недоліки, в умовах зміни парадигми управління також не повністю забезпечує обґрунтування оптимальних управлінських рішень як поточного, так і особливо стратегічного характеру.

Водночас деякі вчені переконані, що за умови структуризації економічного аналізу треба враховувати, які функції він виконує при обґрунтуванні управлінських рішень, тобто аналіз необхідно розглядати як “надійний економічний інструмент управління підприємством” [12], “одну з загальних функцій управління економічними системами, значущість якої не зазнає впливу часу” [10], “підсистему управління підприємством” [7]. Отже, визнають, що методика конкретних аналітичних досліджень має відповідати потребам системи управління підприємством.

Варто зазначити, що фахівці з менеджменту (на відміну від класичного економічного аналізу) саме так трактують роль і місце аналізу в системі управління, тобто зводять його переважно до діагностики середовища підприємства. Такий аналіз не обмежується вивченням лише внутрішніх факторів, а враховує зміни, які відбуваються за межами підприємства. Згідно з найпопулярнішим у менеджменті підходом, аналіз охоплює вивчення двох складових середовища: внутрішнього і зовнішнього, яке поділяється на макро- (віддалене) і мезо- (безпосереднє) оточення [8]. Для кожної складової середовища формують групи факторів (компоненти), а у межах кожної з них – конкретний перелік факторів (з урахуванням особливостей діяльності підприємства). Однак у науковій літературі немає єдиного підходу до класифікації факторів зовнішнього чи внутрішнього середовища та задовільної методики їхнього вивчення. Не розроблена також кількісна оцінка рівня цих факторів та впливу їх на кінцеві результати діяльності підприємства.

Проаналізовані підходи, які домінують в теоріях економічного аналізу та менеджменту, дають підстави говорити про певну суперечність між ними, зумовлену різним розумінням сутності економічного аналізу та його призначення. Хоча обидва вони визнають, що в ринковому середовищі існує потреба в системному аналізі, альтернативному пошуку на багатокритеріальній основі.

Формулювання цілі статті. Мета дослідження – розробити методичні підходи до структуризації економічного аналізу, поєднання яких забезпечить формування цілісної моделі вивчення господарської діяльності підприємства для оцінки його поточного стану та обґрунтування напрямів стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Дослідження методик аналізу та практики їхнього застосування дають підставу стверджувати, що доцільно розрізняти три основні підходи до структуризації економічного аналізу на рівні суб'єкта господарювання: елементний, функціональний і процесний.

Для з'ясування причин зміни певних показників та пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємств реалізують традиційний *елементний підхід*, базовими об'єктами економічного аналізу є: ресурси, виробничий процес, результати [4, 6]. Саме такий підхід покладено в основу комплексного економічного аналізу (рис. 1), за якого підприємство розглядають як систему, що складається з окремих підсистем та елементів з численними внутрішніми і зовнішніми зв'язками [6].



Рис. 1. Модель комплексного аналізу господарської діяльності підприємства

Аналіз виробничих ресурсів та ефективності їхнього використання здійснюють з метою оцінки рівня ресурсозабезпечення підприємства. Існують різні класифікації ресурсів, які застосовують в аналізі господарської діяльності підприємства. З позицій оцінки ресурсного потенціалу підприємства як спроможності здійснювати відповідний технологічний процес і генерувати необхідні результати всю сукупність ресурсів переважно поділяють на три групи: трудові, довгострокові (необоротні активи) і матеріальні (оборотні активи). Перша група відображається у даних оперативного і бухгалтерського обліку та внутрішній звітності, а дві інші – відображені в балансі та мають однозначну вартісну оцінку. Саме ці ресурси поєднуються під час виробничого процесу для створення певного продукту. Кожен вид ресурсів аналізують за такими основними напрямками: наявність і стан; рух (залучення і вибуття); ефективність використання. Від повного і своєчасного забезпечення виробництва всіма необхідними ресурсами залежить кількість і собівартість виробленої продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

Другий напрям – аналіз виробничого процесу – забезпечує оцінку показників динаміки, складу і структури виробництва і реалізації продукції, якості й ритмічності виробництва, а також показників витрат підприємства: аналіз витрат звичайної діяльності, який, зокрема, поєднує аналіз витрат операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Аналіз виробничого процесу виконують з метою розширення обсягу, а також зниження витрат підприємства.

Аналіз фінансових результатів і фінансового стану підприємства – третій напрям, який характеризує прибуток підприємства і рівень рентабельності його діяльності (продукції, капіталу, активів тощо), а також показники фінансового стану: загальна оцінка фінансового стану, аналіз фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, грошових потоків, ділової активності тощо.

Такий підхід дає можливість повніше дослідити господарську діяльність та розробити науково обґрунтовані варіанти управлінських рішень, визначити ефективність цих варіантів і вибрати найефективніший серед них. Однак при цьому складно вирізнити аналіз окремих видів діяльності підприємства, наприклад, операційної чи фінансової.

При **функціональному підході** до економічного аналізу підприємство можна подати у вигляді моделі, яка дає уявлення про його внутрішнє середовище як сукупність внутрішніх змінних параметрів, що визначають процеси його життєдіяльності. Внутрішнє середовище складається з окремих функціональних сфер, кожна з яких містить набір основних процесів і факторів підприємства, стан яких визначає його економічний потенціал. Він докорінно відрізняється від кількісної оцінки загальної величини нагромаджених ресурсів.

Актуальність розроблення функціонального підходу до економічного аналізу зумовлена, зокрема, тим, що при елементному підході не завжди можна пояснити досягнутий підприємствами різний рівень ефективності при однакових ресурсах чи аналогічних виробничих процесах.

Варто зазначити, що твердження про те, що саме внутрішні можливості підприємства є важливою складовою його конкурентної переваги, не є новим. Багато вчених вважають, що вплив внутрішнього середовища не менший, якщо не більший, ніж стан безпосереднього чи віддаленого оточення підприємства. В бізнесі минуле визначає теперішній стан. У ході розвитку суб'єкт господарювання виробляє певний "характер", який у теорії менеджменту називають "сильними сторонами" чи "компетенціями". Отже, наявність ресурсів ще не гарантує досягнення цілей. Важливішою є спроможність підприємства мобілізувати ці ресурси на досягнення сформульованих цілей. Тому економічний аналіз має забезпечувати можливість оцінити не лише "статичу", а й "динаміку" діяльності підприємства.

Аналіз економічного потенціалу підприємства за функціональним підходом передбачає дослідження його внутрішнього середовища за функціональними сферами. У нормативних документах з бухгалтерського обліку господарську діяльність відповідно до конкретних умов поділяють на звичайну, яка, своєю чергою, може бути операційною й іншою (інвестиційною чи фінансовою), та надзвичайною. Згідно з цією класифікацією операційну діяльність трактують надто широко: до неї належить основна діяльність, пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), а також інші її види, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Тому з метою поглибленого аналізу операційну діяльність підприємства цілком обґрунтовано можна було б розподілити на такі види: виробнича, маркетингова тощо. Аргументом на користь цього є запровадження Додатка до річної фінансової звітності підприємства форми № 6 "Інформація за сегментами", в якій основну увагу звертають на маркетингові аспекти його господарської діяльності [13].

Згідно з теорією менеджменту вирізняють дещо інші підходи до класифікації функціональних сфер внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, розрізняють такі: технологічна, виробнича, матеріально-технічна, кадрова, управлінська, інвестиційно-фінансова, збутова і реалізації продукції [9], кадрова, організаційна, виробнича, маркетингова, фінансова [15] тощо.

На нашу думку, враховуючи, що аналіз є інструментом ефективного управління для кожного виду функціонального менеджменту (маркетингового, виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного тощо), має бути здійснений досконалий аналіз відповідної функціональної сфери. Тому що "процес диференціації та інтеграції економічних наук зумовлює нову якість комплексного економічного аналізу", який "повністю змінює свою парадигму від оцінково-статистичного до пошуково-прогностичного" [11, с. 55]. Підтвердженням цього може бути також той факт, що у багатьох країнах менеджери тепер розробляють прогностні форми фінансової звітності (*pro forma statements*), які використовують з метою оцінки відповідності очікуваної ефективності діяльності фірми її загальним цілям чи очікуванням інвесторів, визначення впливу тих чи інших змін в операційній діяльності фірми на фінансові показники, передбачення майбутніх грошових потоків та джерел фінансування діяльності у майбутньому [3]. Отже, результати економічного аналізу мають забезпечувати не лише прийняття поточних управлінських рішень, а й розроблення стратегій розвитку підприємства.

Залежно від виду стратегії (загальна, бізнес, функціональна чи операційна) виникає необхідність у застосуванні відповідної методології стратегічного аналізу, прийомів і техніки його проведення. На нашу думку, відповідність між окремими видами стратегічного аналізу та стратегіями



Рис. 2. Відповідність видів аналізу та стратегій розвитку підприємства

розвитку підприємства можна подати графічно (рис. 2), модифікувавши стратегічну піраміду (за А. Томпсоном і А. Стріклендом) [14].

Методичний підхід до комплексного і взаємозв'язаного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також привабливості окремих сегментів ринку, на яких підприємство працює чи планує вийти, та конкурентоспроможності самого підприємства під час розроблення відповідно загальної та бізнес стратегій доволі ґрунтовно розроблений. Однак у ході формування функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної) за допомогою декомпозиції стратегій вищого рівня виникають певні труднощі. В останні роки робилися спроби розробити методики аналізу зазначених функціональ-

них сфер підприємства, однак найпридатнішими для реалізації виявилися лише методики маркетингового та фінансового аналізу. Отже, внутрішнє середовище як частина загального середовища можна інтерпретувати як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми підприємства, яке об'єднує такі основні функціональні сфери його діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, інновації. Кожну з цих сфер необхідно аналізувати за основними факторами, які можуть бути джерелом як переваг, так і недоліків діяльності підприємства.

Процесний підхід сприяє розумінню технології економічного аналізу, реалізації його функцій. У сучасних умовах аналіз, набуваючи нових рис, виконує такі три функції: оцінювальну, діагностичну, прогнозну [6]. Оцінювальна функція забезпечує встановлення відмінностей фактично досягнутого стану від запланованих чи теоретично обґрунтованих значень показників. Діагностична функція передбачає формування якісної характеристики об'єкта аналізу, встановлення причинно-наслідкових зв'язків. А прогнозна (пошукова) функція обґрунтовує рекомендації щодо приведення об'єкта аналізу в бажаний стан. Між цими функціями існує тісний взаємозв'язок. У сучасних умовах в економічному аналізі відбувається зміщення акцентів з оцінювальної функції на діагностичну та прогнозну, хоча основну роль продовжує відігравати ретроспективний аналіз, що забезпечує встановлення відмінностей фактично досягнутого стану від запланованих чи теоретично обґрунтованих значень показників.

Зважаючи на вищезазначене, економічний аналіз діяльності підприємства, на нашу думку, можна подати у вигляді тривимірної моделі економічного аналізу, що забезпечує поєднання елементного, функціонального та процесного підходів (рис. 3). Осями цієї моделі є: 1. Елементи економічного аналізу (1.1. Ресурси; 1.2. Процес; 1.3. Результати); 2. Функціональні сфери діяльності підприємства (2.1. Маркетинг; 2.2. Виробництво; 2.3. Фінанси; 2.4. Кадри; 2.5. Інновації); 3. Функції економічного аналізу (3.1. Оцінювальна; 3.2. Діагностична; 3.3. Прогнозна).

Поєднання функцій економічного аналізу і функціональних сфер діяльності підприємства в цій моделі дає змогу формувати основні напрями методики, наприклад, прогнозний аналіз виробничої діяльності (комірка 2.2 – 3.3), діагностика його фінансового стану (комірка 2.3 – 3.2) тощо.

Розглянемо для прикладу методику діагностики фінансового стану (див. рис. 3, комірку 2.3 – 3.2), яка основну увагу звертає на дослідження фінансового середовища підприємства, тобто системи умов і факторів, які впливають на його фінансову діяльність. Кінцевий продукт діагностики фінансового стану – побудова моделі фінансової позиції підприємства за основними напрямками (за термінологією І.О. Бланка [2] – стратегічних домінантних сфер). В.В. Ковальов виділяє майновий і фінансовий потенціал підприємства [10]. Кількісну оцінку майнового потенціалу пропонується здійснювати на основі активу балансу, застосовуючи вертикальний, горизонтальний і коефіцієнтний аналіз, а фінансового потенціалу з

позицій короткострокової перспективи – за рівнем платоспроможності підприємства і довгострокової – за рівнем фінансової стійкості. І.О. Бланк розрізняє повніший перелік таких об’єктів стратегічного і поточного (виділено нами) фінансового аналізу: 1. Потенціал формування фінансових ресурсів підприємства, зокрема потенціал формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх джерел, потенціал формування власних фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, потенціал залучення фінансових ресурсів. 2. Рівень ефективності інвестицій підприємства (рівень ефективності інвестицій загалом, рівень ефективності певних напрямів інвестування, рівень ефективності інвестування в галузевому та регіональному аспекті, рівень ефективності окремих інвестиційних проектів). 3. Рівень фінансової безпеки підприємства (рівень платоспроможності, рівень фінансової стійкості, рівень фінансових ризиків та ефективності їхньої нейтралізації, рівень збалансованості та синхронності грошових потоків, можливість ефективного здійснення фінансової санації в умовах фінансової кризи); рівень якості управління фінансовою діяльністю підприємства (рівень кваліфікації фінансових менеджерів, повнота та якість інформаційної бази прийняття фінансових рішень, рівень використання фінансовими менеджерами сучасних технічних засобів, прогресивних фінансових технологій і інструментів, ефективність організаційної структури управління фінансовою діяльністю, рівень організаційної структури фінансових менеджерів [3].

Якщо ж розглянути об’ємну фігуру, то кожен з напрямів методики економічного аналізу можна конкретизувати за елементами, наприклад, прогнозний аналіз ресурсозабезпечення виробничої діяльності підприємства (див. рис. 3, комірка 1.1 – 2.2 – 3.3). Однак виникає проблема наповнення окремих складових аналізу. Варто чітко визначити, які об’єкти належать, наприклад, до елемента “виробничий процес”, а які – до функціональної сфери “виробництво”. Очевидно, ця проблема ще потребує додаткового дослідження та обговорення.

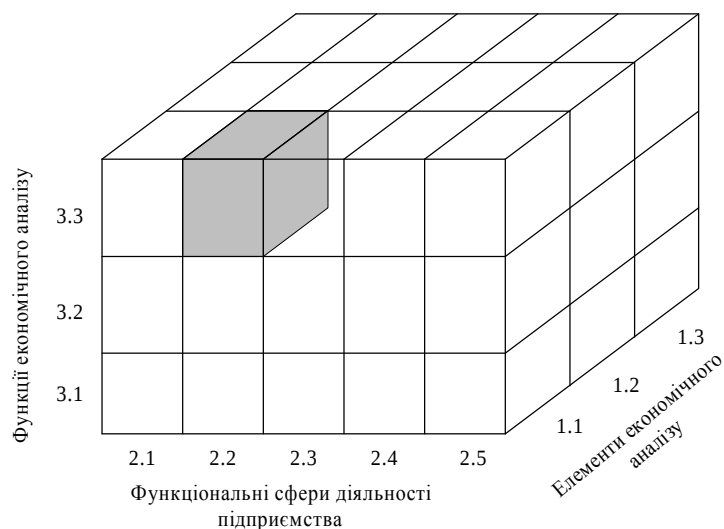


Рис. 3. Тривимірна модель економічного аналізу

Для аналізу кожної з функціональних сфер внутрішнього середовища підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, інновації) необхідно сформулювати цілі та завдання дослідження; вибрати конкретні його об’єкти та їхні складові; визначити показники, які здатні дати повну та якісну оцінку елементів, взаємозв’язків, умов, в яких функціонує підприємство; спрогнозувати тенденції зміни економічного потенціалу та можливості досягнення підприємством сформульованих цілей. Вибрані показники мають відповідати таким основним вимогам: забезпечення необхідної широти охоплення всіх сторін економічного потенціалу підприємства; існування взаємозв’язків між ними; можливість їхньої перевірки.

Отже, системний підхід до управління підприємством як “відкритою” соціально-економічною системою створює об’єктивну необхідність формування інтегрованої системи економічного аналізу, спроможної забезпечити узгодження елементного, функціонального та процесного підходів до його структуризації.

Висновки. 1. При оновленні структури економічного аналізу необхідно виходити з того, що він є не автономною системою, а лише підсистемою управління підприємством.

2. Ефективність функціонування і розвитку підприємства як “відкритої” соціально-економічної системи залежить від того, як взаємодіють між собою її складові. Тому доцільно розрізняти три основні підходи до структуризації економічного аналізу на рівні суб’єкта господарювання, які умовно можна назвати елементним, функціональним і процесним.

3. Традиційним вважають елементний підхід, за якого аналіз господарської діяльності підприємства поділяють на три основні складові: ресурси, виробничий процес, результати.

4. При функціональному підході підприємство доцільно розглядати як систему, що складається з окремих підсистем з численними внутрішніми і зовнішніми зв’язками. Розрізняють такі основні підсистеми – функціональні сфери – діяльності підприємства: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, інновації. Кожну з них доцільно аналізувати за основними напрямками (домінантними сферами), до кожного з яких формують з урахуванням особливостей підприємства перелік конкретних факторів, які можна розглядати як його сильні чи слабкі сторони.

5. При реалізації процесного підходу основну увагу звертають на технологію економічного аналізу, прийоми і техніку його виконання, процедуру виконання ним відповідних функцій. У сучасних умовах аналіз, набуваючи нових рис, виконує такі три функції: оцінювальну, діагностичну, прогностну. Сучасний економічний аналіз поступово переорієнтовується, “переносить центр ваги”, з оцінювальної та діагностичної функцій на прогностну, що забезпечує не лише можливість об’єктивної оцінки стану підприємства, а й обґрунтування стратегічного вибору напрямку його розвитку.

6. Поєднання елементного, функціонального та процесного підходів дає можливість побудувати логічну тривимірну модель економічного аналізу, яка сприятиме повнішому дослідженню господарської діяльності підприємства, розробленню науково обґрунтованих варіантів управлінських рішень, об’єктивнішій оцінці ефективності цих варіантів і вибору кращого з них.

Перспективи подальших досліджень. Запропонована тривимірна модель економічного аналізу, на нашу думку, дає змогу впорядкувати його зміст і структуру відповідно до нової парадигми управління діяльністю підприємства в конкурентному середовищі. Для формування основних напрямів методики відповідної складової економічного аналізу можна було б піти таким шляхом: підпорядкувати визначення напрямів аналізу кожної з функціональних сфер діяльності підприємства розробленню окремих операційних стратегій, які уточнюють і деталізують відповідні функціональні стратегії. Основні напрями аналізу мають бути деталізовані за окремими сегментами, які з різних боків характеризують особливості та результати діяльності підприємства у відповідній функціональній сфері (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, інновації).

1. Баканов М. И., Шеремет А. Д. *Теория экономического анализа: Учебник.* – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 416 с. 2. Бланк И.А. *Финансовая стратегия предприятия.* – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с. 3. Бригхэм Ю., Хьюстон Дж. *Финансовый менеджмент. Экспресс-курс.* – 4-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с. 4. *Економічний аналіз: Навч. посібник* / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І.Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с. 5. Загородній А.Г., Партин Г.О., Пилипенко Л.М. *Бухгалтерський облік: основи теорії та практики: Підручник.* – 4-те вид., перероб і доп. – К.: Знання, 2007. – 550 с. 6. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. *Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник* / За ред. проф. А.Г. Загороднього. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Львів: Магнолія 2006, 2007. – 440 с. 7. Кіндрацька Г.І. *Прикладний економічний аналіз як система діагностики середовища підприємства* // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2002. – С. 188–194. 8. Кіндрацька Г.І. *Стратегічний менеджмент: Навч. посібник* – К.: Знання, 2006. – 266 с. 9. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. *Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность.* – М.: Экономика, 1997. – 266 с. 10. Ковалев В.В. *Финансовый анализ: методы и процедуры.* – М.: Финансы и статистика, 2006. – 560 с. 11. Мних Є.В. *Сучасний економічний аналіз: питання методології та організації* // Бухгалтерський облік і аудит. – 2006. – № 1. – С. 55–61. 12. Павленко А.Ф., Чумаченко М.Г. *Трансформація курсу “Економічний аналіз діяльності підприємства”:* Наук. доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 88 с. 13. *Стандарти бухгалтерського обліку.* – Харків.: ПП “ІГВІНІ”, 2007. – 560 с. 14. Томпсон-мл. Артур, А., Стрикленд Ш, А.Дж. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа* – 12-изд.: Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2002. 15. *SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посібник* / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 301 с.