

РОЗДІЛ 9. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

КРИТЕРІЇ Й ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ТА МЕТОДИКА ЇХ ЯКІСНОГО АНАЛІЗУCRITERIA AND INDICATORS OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES
AND METHODS QUALITATIVE ANALYSIS

УДК 657.3

Бурденюк Т. Г.

к.е.н., доцент кафедри обліку
в державному секторі
економіки та сфері послуг
Тернопільський національний
економічний університет

У статті досліджено критерії та показники конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано авторський підхід до формування інтегрального показника конкурентоспроможності та методика його якісного аналізу. Спроектовано стратегії конкурентоспроможності та сформовано імовірні методи конкурентної боротьби.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегія, конкурентоспроможність, конкуренція, критерій, ринок.

В статье исследованы критерии и показатели конкурентоспособности предприятия. Предложен авторский подход к формированию интегрального показателя конкурентоспособности и методика его

качественного анализа. Спроектировано стратегии конкурентоспособности и сформировано возможные методы конкурентной борьбы.

Ключевые слова: стратегический анализ, стратегия, конкурентоспособность, конкуренция, критерий, рынок.

The article discusses the criteria and indicators of the competitiveness of enterprises. The author proposed approach to the formation of the integral index of competitiveness and its method of qualitative analysis. The author proposed a competitiveness strategy and methods competitive campaign.

Key words: strategic analysis, strategy, competitiveness, competition, criterion, market.

Постановка проблеми. Сучасна транзитивна економіка з її динамічним зовнішнім середовищем змушує підприємства невпинно пристосовуватися до нього з метою вироблення та реалізації механізмів ефективної конкурентної боротьби та досягнення стійких конкурентних переваг. Сьогодні українські фірми витримують жорстку конкуренцію не лише на зовнішньому, а й на внутрішніх ринках, а формування конкурентоспроможності розглядається як одне з пріоритетних завдань соціально-економічної політики держави. Актуальність питань аналізу конкурентоспроможності на мікротамакрорівнях зростає в умовах інтеграції України у європейський економічний простір, пошуку шляхів для виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. Сучасні тенденції розвитку економічних відносин визначають необхідність дослідження методів якісного стратегічного аналізу критеріїв та показників конкурентоспроможності та моделювання стратегій досягнення високої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблеми аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємства постійно перебувають у центрі уваги вчених-економістів. Класичними роботами з основ стратегічного аналізу, теорії взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, концепцій стратегічної орієнтації фірми є праці І. Ансоффа [1], Р. Акоффа [2], К. Ендрюса [3], А. Д. Чендлера [4]. Вирішенню теоретичних та методичних проблем аналізу конкурентоспроможності присвячені роботи Т. Г. Бурденюка [5], Т. В. Головка [6], М. І. Ковальчука [7], І. М. Парасій-

Вергуненко [8], К. І. Редченка [9], І. Д. Фаріона [10] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. При вагомій науковій та практичній значущості вищезазначених досліджень не всі питання цієї багатогранної проблеми знайшли своє вирішення. За межами наукового вирішення залишились проблеми вибору та оцінки критеріїв конкурентоспроможності, питання аналізу конкурентоспроможності підприємства за інтегральними показниками. Окрім того в Україні досі нема ні загальноприйнятої методики аналізу конкурентоспроможності підприємства, ні галузевих рекомендацій щодо оцінки конкурентоспроможності організацій різних видів економічної діяльності. Зарубіжний досвід із даної проблематики в економічній літературі висвітлений слабо. Кожна фірма оцінює свої конкурентні переваги за власною методикою, суть та ефективність застосування якої не розголошує. Тому потребують ґрунтовніших досліджень питання аналізу критеріїв та показників конкурентоспроможності підприємства, формування інтегрального підходу для оцінки конкурентоспроможності та моделювання ефективної конкурентної стратегії із використанням якісних методів стратегічного аналізу.

Метою статті є ідентифікація та якісний аналіз критеріїв і показників конкурентоспроможності підприємства для формування ефективної стратегії конкурентоспроможності та пошуку методів конкурентної боротьби.

Виклад основного матеріалу. Аналіз конкурентоспроможності підприємства – це складне

і багатофакторне завдання, котре зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. У той же час методична та практична складність аналізу конкурентоспроможності підприємства пов'язана з:

1) вибором системи критеріїв, показників та методів аналізу конкурентоспроможності підприємства (розроблення громіздких і важко інтерпретованих методів розрахунку конкурентоспроможності підприємства обмежує реальні можливості аналізу);

2) вибором базового об'єкта для порівняння (пошук інформації для визначення підприємства-лідера в галузі);

3) проблематичністю використання повної та достовірної інформації для аналізу конкурентоспроможності підприємства (відсутність досвіду аналітичних досліджень на внутрішньому та зовнішньому ринках, недоступність інформації про діяльність конкурентів може призвести до некоректних висновків та прийняття необґрунтованих управлінських рішень).

При дослідженні конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії та об'єкта стратегічного аналізу стало очевидним, що немає єдиного трактування критерію. Критерії конкурентоспроможності мають об'єктивно й адекватно відображати сутність досліджуваного явища. З наукової точки зору критерій – це властивість і якість конкурентоспроможності, ознака, що відображає найістотнішу її суть та є основним принципом оцінки [49, с. 104].

Найгостріша проблема аналізу конкурентоспроможності підприємства, а отже, і вибору критерію для аналізу, на нашу думку, – дефіцит інформації про конкурентів, що часто є комерційною таємницею або її не оприлюднюють через невпевненість у своїх перевагах над конкурентами. Складність проблеми залежить від міри конкурентної боротьби в галузі: чим вона вища, тим меншою є кількість доступної інформації. Дана проблема породжує і ряд інших: неповноту аналізу, втрату суттєвої інформації, широке використання експертних оцінок, високі фінансові й часові витрати на дослідження тощо.

Враховуючи перелічені та охарактеризовані проблеми аналізу конкурентоспроможності підприємства, пропонуємо наступні вимоги до критеріїв такого аналізу: об'єктивність (кількісний характер) показників, що характеризують критерій; доступність інформації, необхідної для розрахунків; комплексність – врахування всіх суттєвих характеристик стану підприємства; системність дослідження; наявність економічного змісту в інтегральному показникові та можливість його інтерпретації; цінність для практики управління підприємством.

З метою аналізу конкурентоспроможності підприємства всю множину її критеріїв можна умовно розділити на дві групи: внутрішні та зовнішні критерії. Визначальними внутрішніми критеріями є конкурентоспроможність продукції, ефективність фінансово-господарської діяльності, ресурси та потенціал підприємства. Основний зовнішній критерій – частка ринку, що займає підприємство, та її динаміка. Вибір критерію, за котрим проводитимуть аналіз, має опиратися на цілі аналізу конкурентоспроможності підприємства, основними серед них є: визначення стану конкурентоспроможності підприємства на момент діагностики; виявлення тенденцій і закономірностей у підвищенні (зниженні) конкурентоспроможності підприємства за досліджуваний період; визначення факторів, котрі негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства та пошук резервів підвищення конкурентоспроможності.

Метою аналізу критеріїв конкурентоспроможності підприємства є одержання достовірної інформації для прийняття рішень, із одного боку керівництвом підприємства про коригування концепції конкурентоспроможності і зміну стратегії в цьому напрямі діяльності, а з іншого – зовнішніми користувачами про реалізацію конкретних планів щодо даного підприємства (придбання, інвестування, укладання контрактів тощо).

Вивчення теорії та методики аналізу конкурентоспроможності підприємства дає змогу чітко сформулювати основні вимоги до оптимальної системи аналізу внутрішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємства:

– банк даних вхідних показників формується на доступній інформації про діяльність підприємства: баланс (форма № 1), звіт про сукупний дохід (форма № 2). За необхідності поглибленого аналізу використовують дані про структуру витрат, дані про середньоспискову чисельність працівників і фонд заробітної плати, звіт про наявність і рух основних засобів, тощо;

– порівняння конкурентоспроможності підприємства у просторі (з конкурентами) та в часі (динаміка конкурентоспроможності конкурентів, прогнозування конкурентоспроможності);

– поєднання в аналізі довготермінового періоду (стратегій підприємств) та короткотермінового періоду (операційна ефективність);

– зрозумілість та простота розрахунку показників і визначення конкурентоспроможності підприємства.

Методика аналізу внутрішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємства повинна розглядатися з урахуванням таких цілей:

1) для власника та вищого управління – визначення поточної та перспективної позиції підприємств порівняно з конкурентами; визначення критичних факторів, що обумовлюють конкурентоспроможність підприємства.

тоспроможність підприємств галузі; пошук можливостей підвищення ефективності роботи підприємства;

2) для потенційного інвестора – вибір найефективніших підприємств галузі.

Комплексний аналіз показників внутрішнього критерію здійснюють за напрямками: потенціал підприємства і ефективність його фінансово-господарської діяльності (активи, капітал, обсяг продажу, ринкова частка підприємства, прибуток); рівень менеджменту (ефективність існуючої системи управління її здатність до нововведень); виробничий і збутовий потенціал (ефективність виробництва та маркетингу, наявність сировинних баз, збутові потужності, тощо); науково-дослідний потенціал (наукові дослідження, інновації, витрати

на НДДКР, кількість патентів на винаходи, тощо); фінансовий стан (ліквідність, рентабельність, платоспроможність, фінансова стійкість, кредитоспроможність, тощо); репутація фірми, її місія та стратегія, інноваційна діяльність; трудові ресурси та кадрова політика.

Критерії як кількісні вимірники конкурентоспроможності характерні системою показників, за допомогою котрих визначають її стан та динаміку (табл. 1).

Ефективність фінансово-господарської діяльності як основний внутрішній критерій (КП_{в.к.}) описують наступними показниками (табл. 1): коефіцієнт швидкої ліквідності (К_{шл}); коефіцієнт обігу обігових активів (К_{о.о.а}); коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості (К_{о.д.з}); коефіцієнт обігу кре-

Таблиця 1

Пропонована система показників, що характеризують внутрішній критерій конкурентоспроможності підприємств та алгоритм їх розрахунку

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	Норматив
1	Коефіцієнт швидкої ліквідності Відображає ліквідність активів на випадок потреби термінового погашення поточних зобов'язань	$(Pa - 3) / Pz$ Pa – вартість поточних активів; 3 – запаси; Pz – сума поточних зобов'язань	1,0-1,5
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів Показує кількість оборотів (разів), що здійснює оборотний капітал за визначений період	Чистий дохід від реалізації / середня величина оборотних коштів	Max
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості Показує, скільки оборотів здійснено за рік коштами, вкладеними до розрахунків	Чистий дохід (виручка) від реалізації / середня величина дебіторської заборгованості	Max
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості Показує збільшення або зменшення комерційного кредиту, наданого підприємству	Собівартість реалізованої продукції / середня величина кредиторської заборгованості	Max
5	Фондовіддача основних засобів та інших необоротних активів Характеризує ефективність використання основних засобів і необоротних активів, яку вимірюють величиною продажів, що припадає на одиницю вартості засобів	Чистий дохід (виручка) від реалізації / середня величина основних засобів та необоротних активів	Max
6	Рентабельність власного капіталу Характеризує ефективність використання власного капіталу	Чистий прибуток / власний капітал	Max
7	Загальна рентабельність підприємства Показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи	Валовий прибуток / сукупний капітал	Max
8	Фінансова незалежність Характеризує частку власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність	Власний капітал / валюта балансу	> 0,5
9	Коефіцієнт маневреності власного капіталу Показує, скільки власних оборотних коштів використовують в обороті для фінансування поточної діяльності підприємства	Власні оборотні кошти / власний капітал	> 0,5
10	Коефіцієнт придатності основних засобів Показує, яка частина основних засобів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності	1 – коефіцієнт зносу основних засобів	Max
11	Коефіцієнт реальної вартості майна (коефіцієнт реальної вартості основних та матеріальних оборотних коштів у майні підприємства) Визначає, яку частку у вартості майна становлять засоби виробництва та характеризує рівень виробничого потенціалу підприємства, забезпеченість виробничого процесу засобами виробництва	$\frac{O3 + B3 + H3B}{BB}$ O3 – залишкова вартість основних засобів; B3 – виробничі запаси; BB – валюта балансу.	> 0,5

диторської заборгованості ($K_{o.k.z.}$); фондівддача основних засобів та інших необігових активів ($\Phi_{o.z.}$); рентабельність власного капіталу ($P_{в.к.}$); загальна рентабельність підприємства (P_3); фінансова незалежність ($K_{ф.н.}$); коефіцієнт маневреності власного капіталу ($K_{м.в.к.}$); коефіцієнт придатності основних засобів ($K_{п.о.з.}$); коефіцієнт реальної вартості майна ($K_{р.в.м.}$).

Із урахуванням викладеного конкурентоспроможність підприємств за внутрішнім критерієм буде розрахована за формулою:

$$KP_{в.к.} = \sum_{i=1}^n \alpha_i k_i, \quad (1)$$

де $KP_{в.к.}$ – конкурентоспроможність підприємства за внутрішнім критерієм;

α_i – вагові коефіцієнти;

k_i – показники, що визначають внутрішній критерій.

Специфіка конкурентоспроможності підприємства як об'єкта стратегічного аналізу потребує ґрадації міри впливу зазначених показників на внутрішній критерій шляхом присвоєння кожному з них відповідних вагових коефіцієнтів. Вирішення цього питання передбачає виконання наступних завдань:

1) визначення коефіцієнтів вагомості для відібраних показників ефективності фінансово-господарської діяльності;

2) розрахунок конкурентоспроможності підприємства за внутрішнім критерієм.

Із урахуванням суджень експертів внутрішній критерій конкурентоспроможності підприємств пропонуємо розраховувати за формулою:

$$KP_{в.к.} = 0,04K_{ш.л.} + 0,1K_{o.o.a.} + 0,025K_{o.d.z.} + 0,025K_{o.k.z.} + 0,15\Phi_{o.z.} + 0,2P_{в.к.} + 0,2P_3 + 0,17K_{ф.н.} + 0,045K_{м.в.к.} + 0,03K_{п.о.з.} + 0,015K_{р.в.м.} \quad (2)$$

Зовнішній критерій конкурентоспроможності підприємств визначається ринковою часткою, котра узагальнено відображає результат конкурентної боротьби та міру домінування підприємства на ринку. При визначенні ринкових часток поряд із обліковими даними використовують узагальнені галузеві показники та коефіцієнти. Конкурентоспроможність підприємства за зовнішнім критерієм ($KP_{з.к.}$) обчислено за формулою:

$$KP_{з.к.} = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, \quad (3)$$

де Q_i – реалізація продукції i -м підприємством, тис. шт. (тис. грн.).

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (КП), що враховуватиме дію внутрішніх ($KP_{в.к.}$) і зовнішніх критеріїв ($KP_{з.к.}$), пропонуємо обчислити, як суму їх комплексних показників:

$$КП = KP_{в.к.} + KP_{з.к.} \quad (4)$$

Інтегральний показник дає змогу визначити конкурентоспроможність підприємства серед групи конкурентів та розробити управлінські рішення щодо збереження і поліпшення своїх конкурентних позицій. Ми розробили оригінальний підхід до розрахунку інтегрального показника, що дає змогу провести кількісне та якісне порівняння критеріїв, котрі визначають конкурентоспроможність. Базовими положеннями реалізації пропонованого підходу є наступні:

1) інтегральний показник розраховують на основі даних про внутрішні та зовнішні критерії конкурентоспроможності шляхом зіставлення показників, що їх характеризують, із показниками підприємств-конкурентів;

2) інформаційною базою для розрахунку інтегрального показника є обліково-аналітичні дані підприємств, що потрапили до вибірки;

3) окремо за внутрішніми та зовнішніми критеріями обчислюють систему часткових показників та порівнюють їх із середньогруповими значеннями;

4) часткові показники піддають коригуванню на вагові коефіцієнти, котрі визначають експертним шляхом. Вагові коефіцієнти є нормативною базою для розрахунку інтегрального показника;

5) інтегральний показник визначають, як суму критеріїв конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність за допомогою інтегрального показника буде оцінена в якісному аспекті. Якісний аналіз конкурентоспроможності підприємств (ЯКП) на базі інтегрального показника (КПі) за період t_j пропонуємо здійснювати за допомогою наступної залежності:

$$ЯКП(t) = \{ЯКП_{i.в.к.}(t_j); ЯКП_{i.з.к.}(t_j)\}, \quad (5)$$

де $ЯКП_{i.в.к.}$ та $ЯКП_{i.з.к.}$ – відповідно якісні оцінки внутрішніх та зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємств;

$t_j = t_1, t_2, \dots, t_4$, в даній статті часовий інтервал пропонуємо обмежити чотирма роками;

$i = i_1, i_2, \dots, i_{10}$, аналіз охоплює десять підприємств. Для репрезентативності даних пропонуємо підприємства визначати наступним чином П1, П2, ... П10. Для якісного аналізу використаємо

Таблиця 2

Матриця якісного аналізу конкурентоспроможності підприємств

Оцінка	$KP_{з.к.} > \overline{KP}_{з.к.}$	$KP_{з.к.} > \overline{KP}_{з.к.}$
$KP_{в.к.} > \overline{KP}_{в.к.}$	[1; 1] – висока конкурентоспроможність	[1; 0] – середня конкурентоспроможність
$KP_{в.к.} > \overline{KP}_{в.к.}$	[0; 1] – середня конкурентоспроможність	[0; 0] – низька конкурентоспроможність

матричний підхід, на основі матриці конкурентоспроможності (табл. 2).

Для побудови матриці визначають середні значення критеріїв конкурентоспроможності ($KП_{В.К.}$ та $KП_{З.К.}$) серед підприємств галузі, що потрапили до вибірки. У даному дослідженні пропонуємо використати умовні дані про середньогалузеві значення внутрішніх та зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності в умовному періоді t_1, t_2, \dots, t_4 (табл. 3).

Підприємствам, фактичні значення критеріїв котрих вищі за середні, присвоєно значення «1», в іншому випадку – «0». На перетині координат матриці (табл. 4) знаходимо якісні оцінки критеріїв, що визначають конкурентоспроможність підприємства і належать до інтегрального показника.

Таблиця 3
Середні значення критеріїв конкурентоспроможності підприємств протягом періоду t_1, t_2, \dots, t_4

Роки	$\overline{KП_{В.К.}}$	$\overline{KП_{З.К.}}$
t1	1,11	0,013
t2	0,77	0,014
t3	0,12	0,014
t4	0,81	0,014

Високою вважають конкурентоспроможність тих підприємств, внутрішні та зовнішні критерії

Таблиця 4

Якісна оцінка конкурентоспроможності підприємств за внутрішніми та зовнішніми критеріями

Підприємства	Роки			
	T1	T2	T3	T4
П1	[0; 0] низька	[0; 0] низька	[1; 1] висока	[0; 1] середня
П2	[1; 1] висока	[0; 0] низька	[1; 0] середня	[1; 0] середня
П3	[1; 1] висока	[1; 1] висока	[1; 1] висока	[0; 1] середня
П4	[1; 0] середня	[1; 0] середня	[1; 0] середня	[1; 0] середня
П5	[0; 0] низька	[0; 0] низька	[1; 0] середня	[1; 1] висока
П6	[1; 0] середня	[1; 0] середня	[0; 0] низька	[1; 0] середня
П7	[0; 0] низька	[0; 0] низька	[1; 0] середня	[0; 0] низька
П8	[0; 0] низька	[0; 0] низька	[1; 0] середня	[0; 0] низька
П9	[1; 0] середня	[0; 0] низька	[1; 0] середня	[0; 0] низька
П10	[1; 1] висока	[1; 1] висока	[1; 1] висока	[1; 0] середня

Таблиця 5

Проектування стратегії конкурентоспроможності з урахуванням значень критеріїв

Рівень конкурентоспроможності	Варіанти конкурентної боротьби
Високий [1; 1]	Експансія: аналіз достатності ресурсів для продовження інновацій та посилення тиску на конкурентів. Утримання зайнятої позиції: підтримка досягнутого рівня рентабельності, встановлення вхідних бар'єрів, збалансованість цін, збереження ринкової частки. Боротьба з конкурентами: проведення агресивних заходів із метою тиску на конкурентів, дискредитація конкурентів, переманювання персоналу.
Середній [1; 0]	Здешевлення та диференціація продукції; Збереження досягнутої ринкової частки та рентабельності; Відмова від нерентабельних напрямків діяльності та переміщення ресурсів у найприбутковіші зони господарювання.
Середній [0; 1]	Імітація дій лідера ринку; Пошук незайнятої ринкової ніші зі слабкою конкуренцією; Адаптація до обраного цільового ринку.
Низький [0; 0]	Тотальне зниження витрат та зменшення собівартості продукції; Розпродаж активів, скорочення персоналу; Радикальна реорганізація підприємства: пошук внутрішніх резервів, злиття з конкурентом, зміна напрямків діяльності.

котрих більші за середні. Якщо критерії менші за середньогрупові, то конкурентоспроможність визначають як низьку. У випадку, коли один критерій вищий за середній, а інший нижчий, конкурентоспроможність ідентифікують як середню. Умовні результати якісної оцінки конкурентоспроможності підприємств протягом періоду t_1, t_2, \dots, t_4 наведені в таблиці 4. Як видно з таблиці 4 висока конкурентоспроможність протягом періоду t_1-t_3 була зафіксована на підприємствах П3 та П10. У t_4 періоді конкурентоспроможність згаданих підприємств зменшилася. Причини спаду були різними. На П3-підприємстві зниження конкурентоспроможності пояснюється погіршенням ефективності фінансово-господарської діяльності (внутрішній критерій). А до середньої конкурентоспроможності у П10-підприємстві призвело зменшення ринкової частки підприємства (зовнішній критерій). Високої конкурентоспроможності у t_4 періоді з десяти підприємств досягло лише П5 підприємство. Результати запропонованого підходу до якісного аналізу конкурентоспроможності підприємств можна використовувати і для прогнозування конкурентоспроможності. Так П5-підприємство характерне позитивною тенденцією до підвищення конкурентоспроможності (t_1 – низька, t_2 – низька, t_3 – середня, t_4 – висока). Якщо екстраполювати отримані якісні результати, то можна припустити, що і в періоді t_5 конкурентоспроможність підприємства П5 буде високою. Вісім підприємств із десяти продемонструвало середню конкурентоспроможність завдяки низьким показникам зовнішнього критерію, і лише П1 та П3-підприємства досягли середньої конкурентоспроможності завдяки високому зовнішньому критерієві.

Висновки. Запропонований підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрального показника дозволяє не лише в цілому оцінити стан досліджуваного підприємства порівняно з конкурентами, а й діагностувати критерії, що її визначають. Кількісний та якісний аналіз критеріїв сприяє визначенню рівня конкурентоспроможності та імовірних методів конкурентної боротьби (табл. 5).

Розроблена методика якісного аналізу конкурентоспроможності підприємств дає змогу провести порівняння критеріїв конкурентоспроможності із показниками конкурентів та середньогалузевими значеннями, оцінити стан досліджуваного підприємства порівняно з конкурентами та спроекувати стратегію конкурентоспроможності з урахуванням результатів якісного аналізу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Э. Дж. Макдоннелл]. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Ackoff R. L. 1970. A Concept of Corporate Planning. John Wiley and Sons: N. Y.
3. Andrews K. R. 1971. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
4. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press: Cambridge, 1962.
5. Бурденюк Т.Г. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємств: автореферат дисертації канд. екон. наук.: 08.00.09. «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Т.Г. Бурденюк; Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2011. – 19 с.
6. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навчально-методичний посібник [для самостійного вивчення дисципліни] / Т. В. Головка, С. В. Сагова ; [за ред. д. е. н. проф. М. В. Кужельного]. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
7. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві : навч. посібник / Ковальчук М. І. – К. : КНЕУ, 1997. – 224 с.
8. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : [монографія] / Парасій-Вергуненко І. М. – К. : КНЕУ, 2007. – 360 с.
9. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / Редченко К. І. – [Вид. 2-ге. доп.]. – Львів : Новий Світ – 2000, 2003. – 272 с.
10. Фаріон І. Д. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств / І. Д. Фаріон, Т. Г. Бурденюк // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: Книги XXI, 2008. – Вип. III. Економічні науки. – С. 115–127.