

РОЗДІЛ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ САДІВНИЦТВАFEATURES OF FORMATION OF ACCOUNTING
AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE DEVELOPMENT STRATEGY
OF ENTERPRISES OF THE GARDENING SECTOR

УДК 657:634/635

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-26>**Кожухар В.В.**аспірантка другого року навчання
кафедри бухгалтерського обліку
факультету обліку та аудиту
Вінницький національний аграрний
університет**Kozhukhar Valentyna**

Vinnytsia National Agrarian University

У статті розглянуто сутність стратегії розвитку підприємств галузі садівництва та визначено особливості її обліково-аналітичного забезпечення. Досліджено історичний шлях формування змісту категорії «стратегія» в економічній діяльності. Розкрито погляди вчених щодо трактування поняття «стратегія». Сформовано власне визначення поняття «стратегія підприємств галузі садівництва». Визначено та роз'яснено причини використання терміна «стратегія» у підприємницькій діяльності, зображено види чотирирівневої стратегії підприємств галузі садівництва. Представлено функціональні стратегії галузі садівництва, що розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності, такі як стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом. Схематично зображено стратегічний аналіз у дослідженнях та виробленні завдань стратегічного управління галузі садівництва.

Ключові слова: стратегія, обліково-аналітичне забезпечення, галузь садівництва, підприємство, управління, мета, прибутковість.

В статье рассмотрена сущность стратегии развития предприятий отрасли

садоводства и определены особенности ее учетно-аналитического обеспечения. Исследован исторический путь формирования содержания категории «стратегия» в экономической деятельности. Раскрыты взгляды ученых касательно трактовки понятия «стратегия». Сформировано собственное определение понятия «стратегия предприятий отрасли садоводства». Определены и разъяснены причины использования термина «стратегия» в предпринимательской деятельности, изображены виды четырехуровневой стратегии предприятий отрасли садоводства. Представлены функциональные стратегии отрасли садоводства, разрабатываемые для каждого функционального направления деятельности, такие как стратегия производства, маркетинга, финансовая стратегия, стратегия научно-исследовательских работ, стратегия управления персоналом. Схематически изображен стратегический анализ в исследованиях и выработке заданий стратегического управления отрасли садоводства.

Ключевые слова: стратегия, учетно-аналитическое обеспечение, отрасль садоводства, предприятие, управление, цель, прибыльность.

The article examines the essence of the development strategy of enterprises in the gardening industry and defines the features of its accounting and analytical support. The historical way of formation of the content of the category "strategy" in economic activity is investigated. The views of scientists on the interpretation of the concept of "strategy" by modern scientists are revealed. Formed its own definition of the concept "strategy of enterprises in the horticultural industry". The reasons for the use of the term "strategy" in entrepreneurial activity are determined and explained and the types of a four-level strategy of enterprises in the gardening industry are presented. The functional strategies of the horticulture industry are presented, developed for each functional area of activity: production strategy, marketing, financial strategy, research strategy, personnel management strategy. Strategic analysis in research and development of strategic management tasks for the horticultural industry is schematically depicted. It has been determined that it is the strategy in the management system of enterprises in the horticulture industry that is mainly based on general information, which is needed only at a specific moment when a particular threat from the external environment arises. In contrast, the strategic management of enterprises in the horticulture industry is a periodic tool in the hands of many managers, therefore, it requires regular monitoring of the same set of basic parameters in order to make recommendations on the choice of strategies, evaluate and control the chosen strategy. To develop a strategy for the development of enterprises in the horticulture industry, it is necessary to use reliable information from the system of accounting and analytical support. To do this, one should rely on accounting and analysis data, including operational data that are used for economic analysis, that is, statistical, production and reference and other types of information. Therefore, the accounting and analytical system of enterprises in the horticultural industry is the collection, processing and assessment of all types of information used to make managerial decisions at the macro and macro levels.

Key words: strategy, accounting and analytical support, gardening industry, enterprise, management, goal, profitability.

Постановка проблеми. Задля підвищення фінансових результатів діяльності усі підприємства, зокрема підприємства галузі садівництва, повинні мати чітку стратегію свого розвитку. Для раціонального формування обліково-аналітичного забезпечення цього процесу необхідно вживати заходів щодо удосконалення усіх складових

частин системи обліку та аналізу. Саме це дасть змогу підвищити рівень прийняття управлінських рішень та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження обліково-аналітичного забезпечення підприємств як необхідність

впровадження стратегічного управління зробили такі вітчизняні науковці, як Р.Ф. Бруханський [1], Г.М. Калетник [2], О.М. Панченко [3], Н.Л. Правдюк [4], Л.М. Рябенко [5]. Проте питання обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємств садівництва залишаються недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. Стратегія підприємства садівництва – це майбутній розвиток підприємства, що дає змогу отримати постійне уявлення та активне використання сучасних методів управління, а також забезпечення збалансованості і майбутні напрями розвитку підприємства. Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку та аналізі сьогоденних умов у рамках, у яких працює підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проєктів розвитку, які зумовлюють вибір такого варіанта стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління являє собою об'єднану систему стратегічного обліку і стратегічного аналізу, що узагальнює інформацію для обґрунтування бізнес-стратегії, що дає змогу скоординувати напрями стратегічного розвитку підприємств садівництва, системного оцінювання ефективності реалізації стратегічних управлінських рішень.

Стратегія у системі управління підприємств галузі садівництва здебільшого сьогодні спирається на загальну інформацію, яка необхідна лише в конкретний момент виникнення тієї чи іншої загрози з боку зовнішнього середовища. На відміну від цього, стратегічне управління підприємств галузі садівництва є періодичним інструментом у руках багатьох керівників, тому вимагає регулярних спостережень за одним і тим же набором основних параметрів задля складання рекомендацій для вибору стратегій, оцінювання й контролю вибраної стратегії.

Варто зазначити, що термін «стратегія» був запозичений у військових і використовувався в економіці для визначення одного з видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А. Чендлером-молодшим у 1962 році. Власне, з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки. Більшість науковців сходиться на тому, що термін «стратегія» має військове походження. Зокрема, переважає думка про те, що слово «стратегія» походить від грецького слова "strategos" – «майстерність генерала». Ввів це поняття Олександр Македонський, який за допомогою вмілих стратегій завоював практично весь відомий тоді європейцям світ. Хоча інші військові історики твердять, що стратегію активно почав використовувати Чингісхан [6].

Зокрема, під час планування військових дій та проведення державної політики Чингісхан використовував такі елементи стратегії та стратегічного менеджменту:

- довготермінові цілі ведення військових дій;
- стратегії розвитку Монголії, а саме конкретна модель; корпоративний набір цінностей і операційних дій, що підтримували та забезпечували успішну реалізацію вибраної моделі [6].

На думку А. Чендлера [7], розроблена стратегія повинна використовуватись як основа для формування конкретних стратегічних проєктів шляхом інноваційного пошуку. У. Глюк визначив термін «стратегія» як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоби бути впевненим у досягненні цілей підприємства [8]. Розглядаючи це визначення, зазначаємо, що стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, зміст якого має визначення цілей та розроблення стратегічного плану їхнього досягнення, тобто стратегія повинна забезпечувати не тільки впевненість у досягненні цілей, але й безпосередню їх реалізацію.

Значення стратегії в пошуку проєктів полягає в тому, що треба фокусувати увагу керівників на потенціалі підприємства та його можливостях, а також відкинути другорядні можливості, які несумісні з вибраною стратегією підприємства, тобто виходять за межі стратегічних обмежень, а також у процесі розроблення стратегії неможливо передбачити всі можливості, загрози, які виникнуть під час формування конкретних заходів.

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя і має різне визначення (рис. 1).

Для більш повного і глибокого розкриття змісту терміна «стратегія» доцільно систематизувати трактування цього поняття сучасними науковцями (табл. 1).

На основі аналізу представлених у таблиці трактувань поняття «стратегія» ми сформуливали власне бачення сутності категорії «стратегія підприємств галузі садівництва». Вважаємо, що це довготривалий план дій, що дає змогу підприємству досягати поставлених цілей та місій задля отримання ефективного прибутку, успішного функціонування на ринку.

Стратегія підприємства галузі садівництва має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємств садівництва може мати ієрархічну будову. Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства (рис. 2) [7, с. 5].

Аналізуючи вищенаведене, зазначаємо, що корпоративна стратегія регламентує підходи до управління портфелем стратегічних бізнес-оди-



Рис. 1. Визначення терміна «стратегія підприємств»

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [7]

Таблиця 1

Погляди вчених щодо трактування поняття «стратегія»

Автор	Сутність поняття
З.Є. Шершньова [9, с. 235]	Специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та в перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.
М.Г. Саєнко [10, с. 9]	Систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.
П.Г. Клівець [11, с. 8]	Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів.
О.С. Віханський [12, с. 87]	Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до досягнення її цілей.
І.А. Ігнат'єва [13, с. 217]	Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.
Д.П. Мельник [14, с. 214]	Сутність стратегії полягає у визначенні конкурентного вибору, який дає змогу підприємству не тільки використовувати поточні можливості, що виникли, але й концентрувати ресурси для вирішення пріоритетних завдань, що забезпечують переваги у суворо визначених та перспективно вигідних напрямках.
Н.В. Пришляк, Я.В. Паламаренко [15, с. 97]	Визначений план діяльності, що спрямований на досягнення встановлених цілей і має визначений період реалізації.
Г.М. Калетнік, В.М. Ціхановська, О.М. Ціхановська [16, с. 32]	Вибір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі тієї чи іншої системи, елементи стратегії підприємства розрізняються як система цілей, пріоритет у розподілі ресурсів, правила здійснення управлінських дій.

Джерело: систематизовано автором на основі опрацьованих джерел [10–16]

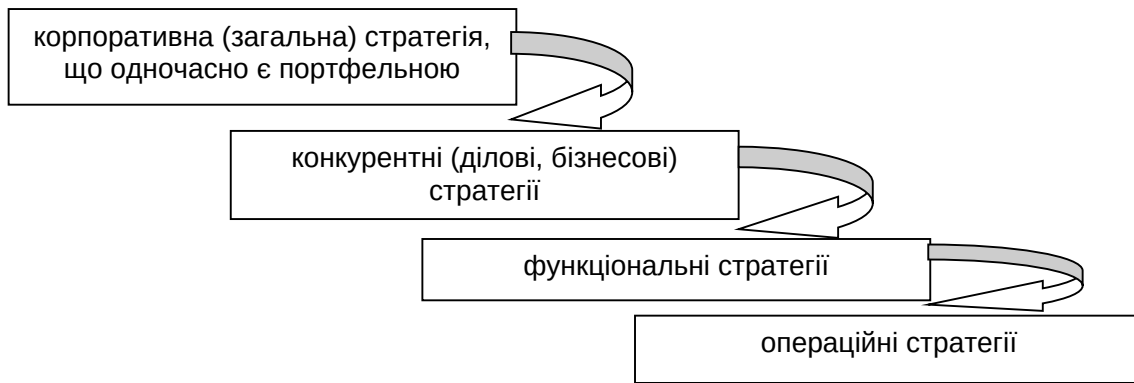


Рис. 2. Види чотирирівневої стратегії підприємств галузі садівництва

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі джерела [7, с. 5]

ниць, формалізує комплекс дій і заходів, спрямованих на їх оптимізацію та загалом орієнтованих на покращення конкурентних переваг підприємства [17, с. 16].

Таким чином, для ефективного формування й реалізації корпоративної стратегії підприємств садівництва необхідно мати фінансову інформацію в розрізі стратегічних бізнес-одиниць та адекватних їм стратегічних бізнес-зон, тобто до цього для розроблення системи інформаційної підтримки прийняття стратегічних рішень підприємства необхідним є розроблення системи обліково-аналітичного забезпечення управління стратегічною бізнес-одиницею та релевантною стратегічною бізнес-зоною.

Ділова стратегія підприємства розробляється на основі конкурентних стратегій виробничих підрозділів чи стратегічних одиниць бізнесу. Конкурентна стратегія застосовується в одній конкретно визначеній галузі діяльності господарства й відповідає за встановлення довгострокової переваги над конкурентами. Без цієї стратегії складно правильно налагодити управління й роботу відділу маркетингу. Вони визначають характер взаємодії підприємства з ринком, установлюють пріоритетність розподілу ресурсів (персонал, бюджет, сировина, досвід) і акцентують увагу на збільшенні прибутку підприємства. Цей тип маркетингових стратегій дає змогу поглянути глобально на підприємство, оцінити його можливості й правильно розподілити обмежені ресурси для досягнення максимального прибутку [18].

К. Уорд вважає, що коли немає значної різниці між корпоративною і конкурентною (бізнес) стратегією, то немає ніякої очевидної причини для різної фінансової інформації, яка буде необхідна для їх реалізації [19].

М.Г. Сасенко стверджує, що функціональні стратегії – це забезпечувальні стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямів підсистем управління підприємством і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість про-

цесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, беручи відчутну участь у їх розробленні та коригуванні [20]. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності. Так, існують стратегія виробництва, стратегія маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом, які становлять систему, отже, взаємодіють між собою і створюють вискоелективний функціональний потенціал підприємств садівництва, який забезпечує керованість стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління [20].

Операційна стратегія являє собою цілісність взаємопов'язаних управлінських рішень із розроблення спільної політики і планів використання ресурсів підприємства садівництва, що спрямовані на результативну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії щодо розвитку операційної системи. Операційна стратегія полягає у прийнятті рішень, пов'язаних із розробленням виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для підтримки його функціонування.

Розроблення процесу полягає у виборі відповідної технології, складанні графіка процесу в часі, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення цього процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування й управління, способів забезпечення якості й контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції підприємства [21, с. 117].

Варто зазначити, що функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності (стратегія виробництва, стратегія маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом).

Для того щоби правильно охарактеризувати стратегію через чіткий процес, необхідно знати, які ж ознаки та види стратегій є взагалі, які з них

можуть бути вибрані для підприємства галузі садівництва за тих чи інших обставин. Система класифікації стратегій і підприємства охоплює низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи (рис. 3).

Я.А. Жаліло вважає, що економічна стратегія – це цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розрахована на тривалий період [23]. Причини використання терміна «стратегія» у підприємницькій діяльності та активний розвиток стратегічного менеджменту, зумовлений такими причинами, зображено на рис. 4.

Стратегічне управління підприємствами садівництва являє собою концепцію, якій притаманні такі характерні особливості:

– базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема, на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління), підприємство при цьому розглядається як

відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система; використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

– орієнтує на вивчення умов, у яких функціонує підприємство; завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

– концентрує увагу на необхідності збирання та застосування баз стратегічної інформації; аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

– створює передумови для формування такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що забезпечує її існування в довгостроковій перспективі [25, с. 109–110].



Рис. 3. Класифікація стратегій підприємств галузі садівництва

Джерело: доповнено автором на основі джерела [22, с. 17]



Рис. 4. Причини використання терміна «стратегія» у підприємницькій діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [24]

Обліково-аналітична система підприємств галузі садівництва має три взаємозалежності між елементами, такі як бухгалтерський облік, аналіз господарської діяльності, аудит, які поділяються на структурні складові частини, що формують інформацію залежно від поставлених цілей.

Система обліково-аналітичного забезпечення є складовою частиною загальної системи управління. Її сутність полягає в об'єднанні облікових та аналітичних операцій в один процес, виконанні оперативного мікроаналізу, забезпеченні безперервності цього процесу і використанні його результатів для формування рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Загальну методологію і нормативні положення обліку й аналізу удосконалюють для раціонального використання в єдиній обліково-аналітичній системі. Основними завданнями обліково-аналітичної системи підприємств галузі садівництва є такі:

- 1) аналіз діяльності підприємства за зазначеними напрямками;
- 2) облік господарських операцій за цільовими напрямками на базі бухгалтерського обліку з додаванням нефінансових показників;

3) контроль за використанням матеріальних та нематеріальних ресурсів, правильним відображенням усіх господарських операцій на етапах планування, обліку, а також за достовірністю аналітичних даних [26, с. 166].

За допомогою взаємодії управлінських функцій в обліково-аналітичній системі формується обліково-аналітичне забезпечення управління.

В системі обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами садівництва утворюються певні види фінансової та нефінансової інформації, які є основними джерелами даних, що використовуються під час прийняття управлінських рішень тактичного та стратегічного характеру.

Кожне підприємство, у тому числі підприємство садівництва, що має конкуренцію на ринку, діє за певною стратегією, тобто за такою стратегією, що може розробляти чіткий процес планування або розкривати приховане через діяльність різних підрозділів і відділів фірми.

Для розроблення стратегії розвитку підприємств галузі садівництва потрібно використовувати достовірну інформацію із системи обліково-

аналітичного забезпечення. Для цього потрібно спиратись на дані бухгалтерського обліку та аналізу, зокрема, включаючи оперативні дані, які використовують для економічного аналізу, такі як статистична, виробнича, довідкова та інші види інформації.

Отже, обліково-аналітична система підприємств галузі садівництва являє собою збирання, опрацювання та оцінювання всіх видів інформації, що використовуються для прийняття управлінських рішень на макро- і макрорівнях (рис. 5).

На нашу думку, основним завданням обліково-аналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком підприємницької діяльності у галузі садівництва є формування достовірної та оперативної інформації у всіх формах фінансової звітності підприємств, систематизованої та сформованої відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності. Подальший аналіз показників фінансової звітності дасть можливість обрахувати різні коефіцієнти та розкрити різні рівні управління підприємством, зокрема рентабельність, прибутковість, фінансову стійкість та автономність, оборотність, ділову активність.

У процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим, і всі попередні дії коригуються залежно від трансформації навколишнього середовища або виникнення нових можливостей, здатних поліпшити стратегію. Стратегічне управління – це процес, який перебуває в постійному русі. Зміни

обставин як усередині підприємства, так і поза ним або все разом потребують відповідних коригувань стратегії, тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом (рис. 6) [22].

Висновки з проведеного дослідження. Відповідно до поставленої мети та завдання дослідження було надано авторське визначення поняття «стратегія підприємств галузі садівництва»: це довготривалий план дій, що дає змогу підприємству досягати поставлених цілей та місій задля отримання ефективного прибутку та успішного функціонування на ринку.

Під час формування стратегії розвитку підприємств галузі садівництва необхідно, щоб система обліково-аналітичного забезпечення управління продукувала інформацію, яка характеризує особливості здійснення підприємницької діяльності у садівництві, зокрема щодо обсягу залучення іноземних інвестицій та державних грантів у сферу садівництва; порядку генерування управлінської інформації на підприємствах садівництва відповідно до технологічного процесу отримання продукції у галузі; формування інформації про понесені витрати з урахуванням факту відсутності їх збігу з часом надходження виручки від реалізації продукції, який може відбуватися протягом різних звітних періодів; формування інформації про біологічні активи підприємства, зокрема про процеси їх біологічного перетворення, в результаті яких отримують продукцію садівництва.

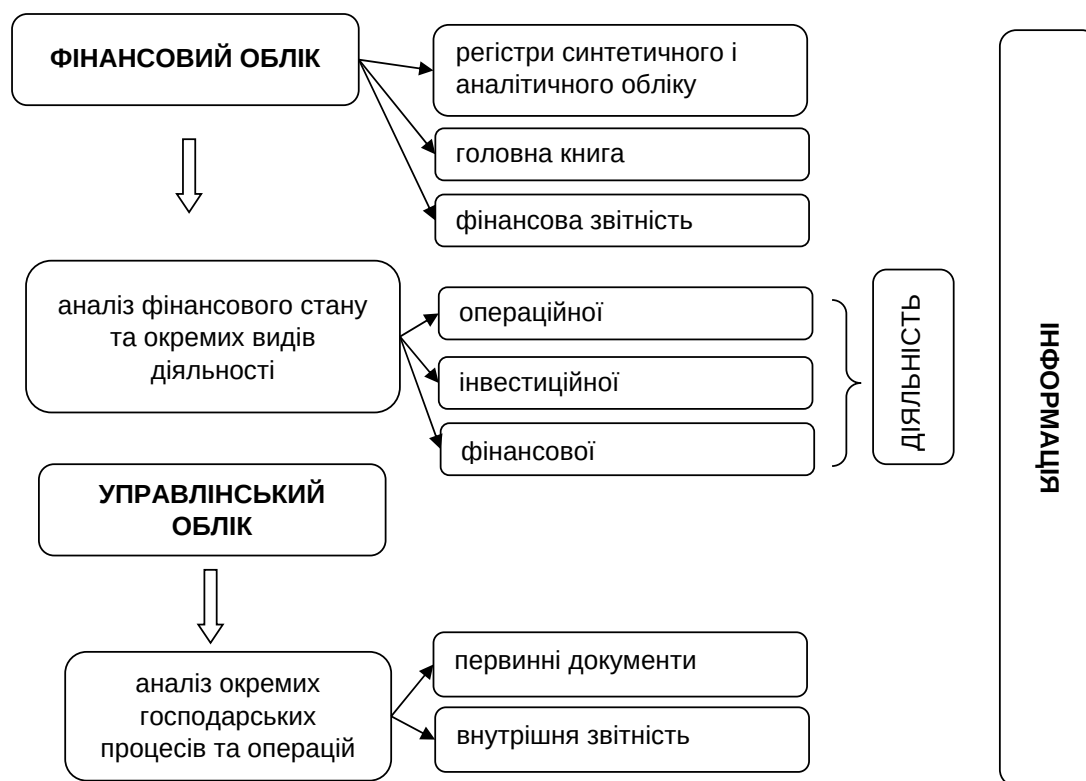


Рис. 5. Джерела даних для проведення аналітичної роботи на підприємствах садівництва

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [27, с. 74]



Рис. 6. Стратегічний аналіз у виробленні завдань стратегічного управління галуззю садівництва

Джерело: доповнено автором на основі джерела [22, с. 14]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бруханський Р.Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 384 с.
2. Калетнік Г.М., Колесов О.С., Недбалюк О.О. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2013. 304 с.
3. Панченко О.М., Ждан В.М. Модель обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6734> (дата звернення: 19.07.2021).
4. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект : монографія. Вінниця : Кушнір Ю.В., 2020. 448 с.
5. Рябенко Л.М. Особливості обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 12. С. 207–212.
6. Минцберг Г. Школи стратегій. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 336 с.
7. Дегтярьова І.Б., Харченко М.О. Стратегія підприємства : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2016. 82 с.
8. Глюк В. Теорія прийняття рішень. Санкт-Петербург : Питер, 1995. 81 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.
10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Тернопіль, 2006. 390 с.
11. Клівець П.Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
12. Виханський О.С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарики, 2003. 296 с.
13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник для студентів, аспірантів та викладачів вищих навчальних закладів. Київ : Каравела, 2008. 480 с.
14. Мельник Д.П. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2009. № 3. С. 213–219.
15. Пришляк Н.В., Паламаренко Я.В. Організаційно економічні аспекти формування стратегії виробництва біопалив. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 95–104.
16. Калетнік Г.М., Ціхановська В.М., Ціхановська О.М. Менеджмент та маркетинг : навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2011. 580 с.
17. Бруханський Р.Ф. Параметри розвитку корпоративної стратегічної обліково-аналітичної системи підприємства. *Облік і фінанси*. 2020. № 1 (87). С. 13–19.
18. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (дата звернення: 20.10.2021).

19. Ward K. Strategic management accounting. Keith Ward : Routledge, 2012. 307 p.

20. Саєнко М.Г. Економічна думка : підручник. Тернопіль, 2006. 390 с.

21. Михайленко О.В., Комарицька Н.І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16. Ч. 1. С. 176–179.

22. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз : навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль, 2009. 635 с.

23. Жаліло Я.А. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України*. 2005. № 1. С. 19–27.

24. Тимейчук А.А. Особливості формування та розвитку стратегії та тактики взаємовідносин у системі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2011. № 706. С. 174–182.

25. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції : колективна монографія*. Житомир : ЖДТУ, 2016. С. 104–202.

26. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

27. Ратушна О.П. Обліково-аналітичне забезпечення аналізу результатів діяльності. *Облік і фінанси*. 2012. № 1. С. 72–76.

REFERENCES:

1. Brukhanskiy R.F. (2014) *Oblik i analiz u systemi stratehichnoho menedzhmentu ahrarnoho pidpriemnytstva* [Accounting and analysis in the system of strategic management of agricultural entrepreneurship]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)

2. Kaletnik G.M., Kolesov O.S., Nedbaliuk O.O. (2013) *Operatsiyni menedzhment* [Operational management]. Kyiv: Khai-Tek Pres.

3. Panchenko O.M., Zhdan V.M. (2018) Model oblikovo-analitychnoho zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Model of accounting and analytical support of strategic development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6734> (accessed 19 July 2021). (in Ukrainian)

4. Pravdiuk N.L., Lepetan I.M., Burko K.V. (2020) *Taktychni ta stratehichni menedzhment pidpriemstv: oblikovi aspekt* [Tactical and strategic management of enterprises: accounting aspect]. Vinnytsia: Kushnir Yu.V. (in Ukrainian)

5. Riabenko L.M. (2015) Osoblyvosti oblikovo-analitychnoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia silskohospodarskymu pidpriemstvamy [Features of accounting and analytical support of strategic management of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Kherzonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 12, pp. 207–212. (in Ukrainian)

6. Mintsberg G. (2000) *Shkoly strategiy* [School of strategies]. Piter. (in Russian)

7. Dehtiarova I.B., Kharchenko M.O. (2016) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Sumy: Sumskiy derzhavnyi universytet. (in Ukrainian)

8. Glyuk V. (1995) *Teoriya prinyatiya resheniy* [Decision theory]. Piter. (in Russian)

9. Shershnova Z.Ye. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

10. Saienko M.H. (2006) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Ternopil. (in Ukrainian)

11. Klivets P.H. (2007) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Kyiv: Akademvydav. (in Ukrainian)

12. Vikhanskiy O.S. (2003) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Gardariki. (in Russian)

13. Ihnatieva I.A. (2008) *Stratehichni menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: Karavela. (in Ukrainian)

14. Melnyk D.P. (2009) Marketynhova stratehiia pidpriemstva [Marketing strategy of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 213–219. (in Ukrainian)

15. Pryshliak N.V., Palamarenko Ya.V. (2021) Orhanizatsiino ekonomichni aspekty formuvannia stratehii vyrobnytstva biopalyv [Organizational and economic aspects of the formulation of the strategy]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 95–104. (in Ukrainian)

16. Kaletnik H.M., Tsikhanovska V.M., Tsikhanovska O.M. (2011) *Menedzhment ta marketynh* [Management and marketing]. Kyiv: Khai-Tek Pres. (in Ukrainian)

17. Brukhanskiy R.F. (2020) Parametry rozvytku korporatyvnoi stratehichnoi oblikovo-analitychnoi systemy pidpriemstva [Parameters for the development of the corporate strategic regional and analytical system of the enterprise]. *Oblik i finansy*, vol. 1 (87), pp. 13–19. (in Ukrainian)

18. Lihanenko I.V. (2014) Marketynhova stratehiia v upravlinni rozvytkom pidpriemstva za umovy stratehichnykh zmin [Marketing strategy in the management of the development of an enterprise for the mind of strategic changes]. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (accessed: 20 October 2021). (in Ukrainian)

19. Ward K. (2012) *Strategic management accounting*. Keith Ward: Routledge. (in English)

20. Saienko M.H. (2006) *Ekonomichna dumka* [Ekonomichna dumka]. Ternopil. (in Ukrainian)

21. Mykhailenko O.V., Komarytska N.I. (2017) Rozroblennia operatsiynoi stratehii pidpriemstva [Development of operational strategy of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 16 (1), pp. 176–179. (in Ukrainian)

22. Farion I.D. (2009) *Stratehichniy analiz* [Strategic analysis]. Ternopil. (in Ukrainian)

23. Zhalilo Ya.A. (2005) Ekonomichna stratehiia yak katehoriia suchasnoi ekonomichnoi nauky [Economic strategy as a category of modern economics]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 19–27. (in Ukrainian)

24. Tymeichuk A.A. (2011) Osoblyvosti formuvannia ta rozvytku stratehii ta taktyky vzaiemovidnosyn u systemi [Features of formation and development of strategy and tactics of relations in the system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Lohistyka*, vol. 706, pp. 174–182. (in Ukrainian)

25. Pashchenko O.P. (2016) Suchasna paradyhma stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v konteksti upravlinnia zminamy [Modern paradigm of strategic management of enterprise development in

the context of change management]. *Menedzhment subiektiv hospodariuvannia v umovakh mizhnarodnoi intehratsii* [Management of business entities in the context of international integration]. Zhytomyr: ZhDTU, pp. 104–202. (in Ukrainian)

26. Pushkar M.S. (2004) *Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu* [Controlling

is an information subsystem of strategic management]. Ternopil: Kart-blansh. (in Ukrainian)

27. Ratushna O.P. (2012) *Oblikovo-analitychne zabezpechennia analizu rezultativ diialnosti* [Accounting and analytical support for the analysis of performance]. *Oblik i finansy*, vol. 1, pp. 72–76. (in Ukrainian)