

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-56>

УДК 658.012

# МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

## MECHANISM OF STRATEGIC ANALYSIS OF AN ENTERPRISE

**Сторожук Дмитро Євгенович**  
здобувач освітньо-наукового ступеня PhD,  
Державний податковий університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3354-4202>

**Storozhuk Dmytro**  
State Tax University

У даній статті визначено суть стратегічного аналізу як однієї із основних складових єдиної, постійно діючої системи обліково-аналітичного забезпечення вимог стратегічного управління підприємства та потреб зовнішніх інтересантів, яка представляє собою комплексне, багатоетапне дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою формування стратегії (стратегій), її реалізації та визначення результатів досягнення для утримання досягнутих позицій. Побудований поетапний механізм стратегічного аналізу визначення та усього шляху досягнення стратегії (стратегій) і окреслено основні аспекти аналітичної роботи за кожним етапом. Встановлено доцільність проведення локального аналізу на місцях і онлайн-аналітики та визначено вітчизняні і міжнародні джерела даних для здійснення стратегічного аналізу.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, стратегічне управління, обліково-аналітичне забезпечення, чинники, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

This study examines the procedure for conducting strategic analysis. In modern conditions of instability and uncertainty, crises and risks, the sustainable development of an enterprise and international integration are possible provided that there is appropriate accounting and analytical support for strategic management and external stakeholders. The purpose of this article is to substantiate the construction of a mechanism for conducting strategic analysis and to form a comprehensive approach to the analysis of the processes of determining, implementing, and establishing the results of achieving the strategy (strategies) of the enterprise. In accordance with the stated purpose, dialectical and systemic approaches were used to study the accounting and analytical support of enterprise management; the method of theoretical generalization and grouping was used to determine the essence of strategic analysis and to identify the stages of its implementation; the abstract-logical method was used in constructing the mechanism for conducting strategic analysis throughout the entire period from determining the strategy to its achievement; the method of logical generalization of results was used to formulate conclusions. According to the results of the study, the essence of strategic analysis was defined as one of the main components of a unified, continuously functioning system of accounting and analytical support for the strategic management of an enterprise, which provides informational and analytical support for the formation of strategy (strategies) and the entire path of its implementation and determination of the results of achievement based on the assessment of the internal and external environment of the enterprise's functioning. A four-stage mechanism for conducting strategic analysis of the determination, implementation, and achievement of the strategy (strategies) of the enterprise has been formed, and the main aspects of analytical work at each stage have been outlined. Domestic and international, official and unofficial sources of data for conducting strategic analysis of the enterprise's operating environment have been identified. A comprehensive approach, the multi-stage nature of analytical work, and the constant maximum coverage of the internal and external environment of the enterprise will allow the formation of accounting and analytical support for management that meets the requirements of the time.

**Keywords:** strategic analysis, strategic management, accounting and analytical support, factors, external environment, internal environment.

**Постановка проблеми.** Сучасна господарська діяльність суб'єктів господарювання здійснюється в період створення поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі з ЄС,

міжнародної інтеграції та співробітництва. Теперішні умови діяльності характеризуються значною нестабільністю, кризовими явищами, невизначеністю та новітніми ризиками.



В умовах таких серйозних викликів майбутнє суб'єктів господарювання в значній мірі залежить від управління і його здатності приймати раціональні рішення. Ефективність управлінських рішень в значній мірі залежить від інформації, на якій воно базується. В сучасних умовах інформація є визначальним чинником рівня безпеки та виступає рушієм будь-якого бізнесу, допомагаючи правильно оцінити умови бізнес-середовища, усвідомити і сформулювати цілі та завдання майбутньої діяльності, щоб на цій основі ухвалювати ефективні управлінські рішення, які дозволять мінімізувати ризики та забезпечити конкурентні переваги [1, с. 282]. Сучасна концентрація на факторах внутрішнього середовища підприємства та відсутність або несистематичність проведення аналізу чинників зовнішнього середовища не дає можливості суб'єктам почуватися безпечно. Великі обсяги інформації, її різноманітність і частота змін потребують побудови адекватної потребам користувачів обліково-аналітичної системи. Зокрема, існує необхідність зміни організації, порядку здійснення аналітичної роботи та встановлення показників, які необхідні для аналітичних висновків та пропозицій. В той же час сучасні умови діяльності суб'єктів господарювання характеризуються зростанням вимог до транспарентності бізнесу та формування систем його безпеки. Крім того, ігнорування проведення стратегічного аналізу підприємствами викликане нерозумінням його сутності, порядку здійснення та відсутністю системи орієнтирів (оціночних показників).

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання дослідження сутності, принципів та методів проведення стратегічного аналізу у своїх роботах розглядали багато зарубіжних та українських авторів. Так, роботи В.С. Артюшок [2] присвячені визначенню суті стратегічного аналізу, його основних принципів та методичного інструментарію за видами стратегічного аналізу, що здійснюються на підприємстві для обґрунтування і прийняття управлінських рішень під час бізнес-планування. Н. Ткачук [3] дослідження сутності стратегічного аналізу здійснює крізь призму стратегічного планування у сфері забезпечення національної безпеки. Р. К. Шурпенковою [4, с. 97] розглянуто суть та значення стратегічного аналізу у процесі управління підприємством та представлено алгоритм його здійснення для обґрунтування і прийняття стратегічних управлінських рішень через сукупність елементів, які забезпечують організаційну основу

процесу його проведення. Запропонований алгоритм може бути рекомендований до практичного використання лише для вироблення стратегії і не передбачає дій протягом усього терміну реалізації стратегії та завершальній стадії досягнення мети.

Також значна увага приділялася авторами [5; 6; 7; 8; 9] питанням техніки аналізу галузей і конкурентів, а також методів, способів та прийомів їх виконання. Розглядалися пропозиції доцільності застосування тих чи інших методів, прийомів і способів методичного інструментарію проведення стратегічного аналізу. Незважаючи на значні доробки зарубіжних і вітчизняних науковців, досі залишається неоднозначною точка зору щодо послідовності та механізму його здійснення.

**Метою даної статті** є обґрунтування досвіду механізму здійснення стратегічного аналізу та формування комплексного підходу до визначення, реалізації та результатів досягнення стратегії (стратегій) підприємства як постійного процесу у складі єдиної системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Роль обліку і аналізу в сучасному середовищі для інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту підприємств значно змінилася. В умовах жорсткої конкуренції та обмеженості ресурсів важливим є здатність компаній безперервно функціонувати, а зміна умов та динаміка бізнес-середовища потребує розробки стратегії з урахуванням ресурсів та можливостей, чинників невизначеності і ризику, можливих внутрішніх та зовнішніх загроз і викликів. Така ситуація загострила потребу в інформації зовнішнього середовища та аналізі його впливу на діяльність суб'єктів сьогодні та у майбутньому. Важливість моніторингу ланцюгів постачання, взаємовідносин з партнерами та іншими зацікавленими сторонами, потреб споживачів і покупців, стану конкурентів та ринкового середовища, власних можливостей і впливу загроз вимагає комплексного підходу і адекватного якісного управління. Всі ці процеси значно ускладнені політичними та економічними проблемами в країні і у світі.

Стратегія – це не далекоглядне майбутнє, а комплекс дій і подій вчора, сьогодні, завтра і кожної хвилини, які необхідно здійснювати для досягнення мети. «І хоча ми звикли асоціювати стратегію з досягненням довгострокових цілей, у світі після COVID-19 вона стане поточною реальністю, щоденною вимогою, а

не майбутнім планом» [10, с. 9]. Це обумовлює не просто зміни у веденні обліку, звітуванні і аналізу, а диктує необхідність організації відповідної єдиної системи обліково-аналітичного забезпечення, яка б все це об'єднувала і своєчасно у відповідній формі інформувала управління.

Оскільки завдання стратегічного менеджменту полягає у виробленні стратегії чи стратегій, здійсненні постійного контролю за її

реалізацією і внесення змін і коригувань для її досягнення, то стратегічний аналіз у складі обліково-аналітичної системи підприємства має відповідати цим завданням. Тому організацію стратегічного аналізу (без прив'язки до конкретного підприємства, ситуації, галузі тощо), який би був адекватний вимогам внутрішнього управління і потребам зовнішніх інтересантів можна представити у вигляді чотирьох етапів (таблиця 1).

Таблиця 1

## Організація стратегічного аналізу на підприємстві

№ з/п	Об'єкти аналізу	Аспекти аналізу
1	2	3
<b>I. Підготовчий аналітичний етап до визначення стратегії</b>		
1	аналіз стану фінансово-господарської діяльності підприємства та внутрішніх резервів стійкості на момент визначення стратегії	оцінка фінансового стану, оцінка ефективності; комплектування стратегічних зон; визначення найбільш перспективних продуктів; аналіз ризиків
2	аналіз стану фінансово-господарської діяльності підприємств-конкурентів на момент визначення стратегії	оцінка фінансового стану підприємств-конкурентів; оцінка ефективності підприємств-конкурентів; встановлення рівня конкуренції, особливостей діяльності суперників, їх товарів та послуг; визначення сильних та слабких сторін конкуруючих підприємств; заходи з конкурентної розвідки
3	аналіз ринкового середовища, каналів збуту, потреб споживачів, вимог покупців	портфельний аналіз; визначення потенціалу ринку чи його окремих сегментів; встановлення особливостей попиту та інші параметри
4	визначення тенденцій розвитку підприємства, перспектив зростання та ресурсного потенціалу і можливостей	порівняльний аналіз фінансового стану та ефективності робочого капіталу; аналіз рентабельності (активів, власного капіталу тощо); аналіз левериджу; оцінка операційного циклу; оцінка фінансового циклу
<b>II. Визначення стратегії досягнення цілей</b>		
5	аналіз варіантів стратегічних рішень та альтернатив	розстановка пріоритетів в напрямках діяльності підприємства; розробка інвестиційних проектів та стратегій; розробка стратегії просування або утримання на ринку, встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різними видами, діяльності, аналіз напрямів диверсифікації
6	визначення можливих внутрішніх чинників впливу на стратегію та її реалізацію	встановлення стратегічних зон господарювання; оцінка портфелю асортименту; ABC аналіз; аналіз управління запасами Just-in-Time; визначення та оцінка впливу позитивних та негативних чинників
7	встановлення можливих зовнішніх чинників впливу на стратегію та її досягнення	сегментація ринку; оцінка привабливості ринку; аналіз перспектив та потенційних показників попиту; оцінка тенденцій в сегменті; встановлення рівня корупції, методики та особливостей державного регулювання; визначення та оцінка впливу позитивних та негативних чинників
<b>III. Аналіз реалізації стратегії</b>		
8	оперативний аналіз виконання планів та прогнозів досягнення стратегії	порівняльний аналіз виконання планів, завдань, прогнозів; оцінка ризиків, перешкод та проблем

Продовження Таблиці 1

1	2	3
9	аналіз чинників, що спровокували відхилення та ідентифікація критичних ситуацій	визначення прямих та непрямих конкурентів та їх поточної позиції на ринку; встановлення критичних ситуацій; визначення впливу фінансових та нефінансових показників на оцінку стратегії підприємства та його центрів відповідальності
10	аналіз варіантів змін та коригувань	систематизація; встановлення потенційних клієнтів, що створюють попит, поведінки тощо; визначення основних мотивів, наявних переваг та особливостей
<b>IV. Аналіз досягнення стратегічних цілей та підтримки лідерської позиції</b>		
11	оцінка ступеня досягнення стратегічних цілей та завдань	встановлення рівня складності роботи бізнесу в визначеному секторі або локаціях; визначення чинників успіху
12	встановлення визначальних чинників впливу недосягнення стратегій	визначення найбільш впливових ризиків, істотних загроз і критичних ситуацій; оцінка реакції на зміни і коригування стратегії
13	формування висновків та пропозицій та звітності за результатами аналізу досягнення стратегічних цілей	проведення узагальнення та оцінки для прогнозування подальшої позиції; підбір перспективного цільового ринку; виконання спеціального дослідження; побудова кривої досвіду; формування стратегічної звітності про ключові чинники успіху

Джерело: сформовано автором

Підготовчий етап необхідний для закладання бази визначення загальної стратегічної мети та підпорядкованих їй специфічних стратегічних цілей і поточних завдань, які орієнтовані на стовідсоткове досягнення та повну реалізацію. Даний етап є запорукою успішного проведення усіх наступних етапів, основою правильного визначення стратегії чи стратегій та успіху її реалізації. Тому важливо не тільки провести ретельний аналіз стану фінансово-господарської діяльності підприємства для визначення реальних внутрішніх резервів і можливостей на момент формування стратегії. Необхідно встановити стан справ у підприємств-конкурентів та атмосферу загального ринкового середовища для визначення можливості ефективного використання ресурсного потенціалу і досягнення основної мети. Тому важливо на даному етапі детально опрацювати стратегію комунікацій з основними партнерами і потенційними клієнтами та тактику підприємства щодо потенційних конкурентів. Варто пам'ятати, що на даному етапі закладається основа успіху досягнення результату.

Визначенню стратегії (II етап) має передувати аналіз альтернативних варіантів та визначення можливих основних внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на успішність реалізації стратегії. Визначення стратегічних цілей базується на максимізації усіх вну-

трішніх чинників-стимуляторів і мінімізації внутрішніх чинників – дестимуляторів у довгостроковому періоді, а також ефективному використанні дії зовнішніх чинників – стимуляторів і зменшення, або хоча б нейтралізації впливу зовнішніх чинників – дестимуляторів. Цей етап можна з впевненістю назвати формуванням успіху.

III етап передбачає постійний моніторинг досягнення мети і є найбільш тривалий за часом. Фактично тривалістю даного етапу є передбачуваний термін реалізації стратегії (стратегій). Протягом усього терміну періодично необхідно проводити оперативний аналіз виконання планів, робити оцінку здійснення прогнозів з визначенням чинників, які спровокували відхилення. Основне завдання даного етапу – вчасно виявити і відкоригувати впливи: негативні – ліквідувати, при неможливості – зменшити або хоча б нівелювати, а позитивні – створити умови для збільшення, примноження, розширення.

На четвертому етапі аналізу досягнення стратегічних цілей важливо підготувати для управління варіанти рішень щодо поширення позитивного досвіду та недопущення негативного або необхідності внесення змін. «Обліково-аналітичне забезпечення повинно систематично оцінюватися і за результатами оцінки необхідно розробляти заходи щодо удосконалення та усунення виявлених недоліків» [11].

Тому виокремлення істотних ризиків, загроз і критичних ситуацій та оцінка реакції на зміни і коригування, проведені менеджментом, є важливою частиною стратегічного аналізу. Одним із методів є побудова кривої досвіду та підготовка матеріалів для формування стратегічної звітності про ключові чинники досягнення успіху або ж його недосягнення. На важливості використання і врахування кривої досвіду при стратегічних розрахунках зазначають як зарубіжні [5] так і вітчизняні автори [10, с. 70]. В. Шевчук [10, с. 71] також наголошує на важливості використання кривої досвіду як засобу отримання стратегічної переваги над конкурентами.

Отже, стратегічний аналіз розглядається нами як одна із складових обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства, суть якого полягає в постійному інформаційно-аналітичному забезпеченні процесів визначення стратегії (стратегій) на основі оцінки потенціалу, реалізації стратегії (стратегій) та підтримки лідерської позиції по досягненні визначеної мети, цілей та завдань. Побудова механізму проведення стратегічного аналізу на підприємстві іншими авторами передбачає його проведення як одноразовий акт за потреби. Так, алгоритм проведення стратегічного аналізу, представлений Р. К. Шурпенковою [4, с. 99], фактично є підготовчим етапом для визначення стратегії, оскільки в кінцевому підсумку передбачає обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку діяльності підприємства залежно від результатів діагностики.

Кожен етап та завдання етапу проведення аналізу здійснюється на основі фінансових та нефінансових даних стратегічного обліку і звітності протягом усього терміну. Найоптимальніший варіант – це нерозривна взаємодія і взаємозв'язок обліку і аналізу в єдиній постійно діючій обліково-аналітичній системі, яка також включає моделювання, планування, прогнозування, контроль та моніторинг. Успішне досягнення стратегічних цілей залежить від функціонування усіх складових цієї системи як єдиного організму. О. М. Поліщук [11] формування обліково-аналітичного забезпечення вбачає як процес, який здійснюється лише бухгалтерською та економічною службами з метою представлення різних видів достовірної звітності, передбаченої законодавством і інформації, яка орієнтована на керівників.

Наше бачення формування обліково-аналітичного забезпечення представляємо як

процес своєчасного, повного та адекватного покриття інформаційних вимог внутрішніх користувачів та потреб зовнішніх інтересантів в інформації з метою прийняття ефективних управлінських рішень. При цьому основне завдання аналізу у системі обліково-аналітичного забезпечення полягає у пошуку резервів, варіантів рішень та ефективних альтернатив. Одним із основних завдань стратегічного аналізу у цій системі є своєчасне визначення потенційного впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на реалізацію обраної підприємством конкурентної стратегії для оперативного реагування управління. Багатоетапність стратегічного аналізу та значний перелік чітко визначених завдань має забезпечити керівництво від прийняття рішень, які б ґрунтувалися на короткострокових вигодах та/або доступних можливостях без урахування довгострокових змін.

Погоджуємося В. Ю. Царуком [1, с. 282], що визначення структури обліково-аналітичного забезпечення та обліково-аналітичної системи має здійснюватися кожним підприємством самостійно у індивідуальному порядку у межах власної політики, відповідно до власних потреб, можливостей, загроз і стратегії, зважаючи на внутрішні і зовнішні ризики. Також доцільною є думка В.І. Захарченко та О.М. Лук'янчук [12, с. 44-45] про комплексний підхід до аналізу усієї фінансово-господарської діяльності у системі контролінгу. Лише такий підхід дозволить раціонально поєднати виконання функцій обліку ретроспективних та перспективних подій, контрольних функцій, пов'язаних із забезпеченням збереження власності і досягнення стратегічних цілей, аналітичних функцій щодо ефективності використання власності, виявлення та мобілізації внутрішніх резервів і зовнішніх можливостей, ідентифікації істотних зовнішніх чинників і оцінки їх впливу на діяльність підприємства через постійний моніторинг, що дозволить створити умови для ефективного управління.

Кожен етап передбачає використання відповідних методів аналізу. Методика стратегічного аналізу передбачає використання різноманітних методів і прийомів до яких відносять: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод «5x5» М. Х. Мескона, матрицю «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу, матрицю фірми «Єврокіп», прогностичні методи, експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, аналіз можливостей, матриця загроз,

SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система McKinsey, підхід Омае, ЖЦОрг, крива досвіду, аналіз «GAP», метод аналізу розривів, побудова профілю організації, побудова профілю здібностей І. Ансоффа, метод «PDS», модель McKinsey «7C», проект PIMS, графік прибутковості «Майсігми», ABC-аналіз, математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів, БКГ, Артура де Літтла, Шелл, модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда, матриця Р. Купера, концепція рушійних сил галузі, 5 конкурентних сил Портера, побудова карти стратегічних груп, методи сегментації, «дерева проблем», прогнозування попиту тощо [5; 6; 7; 8; 9; 10].

Р. К. Шурпенкова [4, с. 97-98] різноманіття методів стратегічного аналізу об'єднує у три групи: статистичні, економіко-математичні та спеціальні методи, які використовуються лише у стратегічному аналізі, а за середовищем охоплення методичний інструментарій такого аналізу автор доречно поділяє на мікросередовища та макросередовища. Отож, можна констатувати, що «стратегічний аналіз передбачає використання моделей, які в наочній формі формулюють зв'язки між ефективністю функціонування організації і контрольованими та неконтрольованими параметрами, що визначають рівень цієї ефективності» [2].

Організація обліково-аналітичної роботи і формування інформації за результатами стратегічного аналізу має здійснюватися з врахуванням галузевих та інших особливостей діяльності бізнес структур, їх потенціалу, можливостей, загроз і визначеної кожним суб'єктом стратегії чи стратегій. Оскільки стратегічний аналіз передбачає оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз власного підприємства та підприємств-конкурентів, то доречно є проведення як локального аналізу на місцях, так і онлайн-аналітики з використанням різних онлайн-ресурсів. Як онлайн-джерела інформації можуть бути використані спеціалізовані аналітичні ресурси, пошукові системи, довідники, каталоги профільних виставок, сайти конкуруючих компаній, експертні інтерв'ю, профілі компаній на тематичних інтернет-ресурсах, інформація різних маркетингових заходів, конкурсів, акцій тощо.

Зважаючи на широку інтеграцію, міжнародні зв'язки і партнерство, рух України до Європейського союзу, доцільно використовувати як офіційні українські, так і міжнародні ресурси. До вітчизняних ресурсів, перш за все, можна віднести: Державну службу статис-

тики України – на рівні усієї України, окремих галузей та сфер діяльності, або місцеві відділи статистики, якщо – в окремій місцевості; сайти профільних Міністерств, або інших центральних органів виконавчої влади, які регулюють відповідну галузь; ресурси місцевих органів державного управління та місцевого самоврядування; відкриті дані незалежних маркетингових агенцій, спеціалізовані довідники та тематичні звіти; місцеві торговельні палати тощо.

Як міжнародні ресурси можуть бути використані статистичні дані: Світового банку; Світової організації торгівлі; Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яку називають лабораторією ідей та центром спостереження. Так, в нагоді можуть стати міжнародні інтернет-ресурси – Transparency International, Kwintessential, які надають детальні довідки та статистику за країнами та галузями. Варто зауважити, що джерела даних можуть як офіційними, так і неофіційними. Необхідну інформацію можна черпати з офіційних інтернет-ресурсів центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також можна скористатися послугами спеціалізованих моніторингово-аналітичних ресурсів, які дозволяють отримати необхідну інформацію за заданими критеріями швидко та в зручному форматі.

Місцевий локальний аналіз на місцях може бути проведений власними силами і включати в себе дослідження цільових локацій безпосередньо, а також участь у зустрічах бізнес-сектору, відвідування вузькопрофільних заходів, спеціалізованих виставок тощо. Крім того, для проведення локального аналізу можна скористатися послугами спеціалізованих компаній, які на професійному рівні займаються дослідженнями ринку, або звернутися до місцевих консультантів чи отримати індивідуальні консультації та поради місцевої торгової палати.

Отож, проведення стратегічного аналізу на підприємстві передбачає комплексний підхід, багатоетапність аналітичної роботи та максимальне охоплення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

**Висновки.** Як свідчить міжнародна практика і вітчизняні реалії останніх двох десятиків років, традиційні системи збору, обліку і аналізу інформації, орієнтовані на стабільні зовнішні умови діяльності, не відповідають вимогам управління та запитам зовнішніх стейкхолдерів. За прогнозами, запити на прогнозу обліково-аналітичну інформацію

будуть лише зростати. Стратегія сьогодні – це поєднання минулого як базового потенціалу, з поточною реальністю як щоденною вимогою для отримання визначеного майбутнього. Тому відповідно до виявлених відхилень та змін зовнішнього бізнес-середовища підприємство повинно адекватно реагувати обліково-аналітичним забезпеченням стратегічного менеджменту.

За результатами дослідження визначено суть стратегічного аналізу як однієї із складових обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства, яка полягає в постійному інформаційно-аналітичному забезпеченні процесів визначення стратегії (стратегій) на основі оцінки внутрішнього потенціалу і можливостей та зовнішніх загроз, ризиків і викликів, реалізації стратегії (стратегій) та підтримки лідерських позицій. Сформовано механізм поетапного здійснення

стратегічного аналізу визначення, реалізації та результатів досягнення стратегії (стратегій). Зважаючи на необхідність оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища, доречним є проведення локального аналізу на місцях і онлайн-аналітики з використанням різних міжнародних та вітчизняних джерел даних. Такий підхід дозволяє максимально використовувати потенціал, своєчасно проводити адаптивні дії, зменшувати бізнес-ризиків і послаблювати різноманітні загрози, сформувавши обліково-аналітичне забезпечення адекватне вимогам менеджменту та потребам сучасних реалій.

Як перспективи подальших досліджень є розробка контрольних показників моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства відповідно до визначеної стратегії та особливостей галузі, сфер діяльності та сегментів господарювання.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Царук В. Ю. Бухгалтерський облік у системі стратегічного управління аграрним підприємством. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. №1. С. 280-285. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escap\\_2017\\_27\(1\)\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escap_2017_27(1)_37) (дата звернення: 23.02.2026).
2. Артюшок В.С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*, (44). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61> (дата звернення: 01.03.2026).
3. Ткачук Н. В. Стратегічне планування та стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки. *Юридичний вісник*. Одеса: Гельветика. 2021. № 4. С. 80-86. URL: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i4.2219> (дата звернення: 03.03.2026).
4. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Випуск 2 (112). С. 96–99. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)\\_096\\_ShurpenkovaRK.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf) (дата звернення: 22.02.2026).
5. Drury, Colin. *Management and Cost Accounting*. 5th edition. London: Thomson Learning / International Thomson Business Press, 2000. URL: [https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Management%20and%20Cost%20Accounting.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Management%20and%20Cost%20Accounting.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 06.02.2026).
6. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.
7. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management: Individual and Organizational Effectiveness*. 2nd ed. New York: Harper & Row, USA, 1985. 756 p. URL: [https://archive.org/details/managementindivi00mes\\_zpm](https://archive.org/details/managementindivi00mes_zpm) (дата звернення: 09.02.2026).
8. Діксіт А., Нейлбафф Б. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів: Видавництво Старого Лева, 2019. 608 с.
9. Cooper D. R., Schindler P. S. *Business Research Methods*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, USA, 2013. 692 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Business\\_Research\\_Methods.html?id=AZ0cAAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Business_Research_Methods.html?id=AZ0cAAAAQBAJ&redir_esc=y) (дата звернення: 19.02.2026).
10. Шевчук В. Стратегічний облік і аналіз: навч. посібник; за редакцією доктора економічних наук, професора Олексія Ковалюка. Львів ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 312 с. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Navchalnyy\\_posibnyk\\_Stratichnyy\\_oblik\\_i\\_analiz\\_Shevchuk\\_Vira.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Navchalnyy_posibnyk_Stratichnyy_oblik_i_analiz_Shevchuk_Vira.pdf) (дата звернення: 06.03.2026).
11. Поліщук О.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю аграрними підприємствами. *Науковий, виробничо-практичний журнал «Регіональна бізнес-економіка та управління»*, Вінницький фінансово-економічний університет. № 4(44) грудень 2014 р. С. 113-118. URL: <https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/1775> (дата звернення: 25.02.2026).

12. Захарченко В.І., Лук'янчук О.М. Становлення та розвиток систематизованого аналізу фінансової звітності. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2023. № 4 (68). С. 38-49. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/38.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).

## REFERENCES:

1. Tsaruk V. Yu. (2017) Bukhhalterskyi oblik u systemi stratehichnoho upravlinnia ahrarnym pidpriemstvom [Accounting in the system of strategic management of an agricultural enterprise]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsestr Ternopils'koho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka»*. Tom 27. № 1. P. 280-285. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(1\)\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(1)_37) (accessed February 23, 2026) (in Ukrainian).
2. Artiushok V.C. (2022) Metody ta modeli stratehichnoho analizu u systemi biznes-planuvannia [Methods and models of strategic analysis in the business planning system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 44. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61> (accessed March 01, 2026) (in Ukrainian).
3. Tkachuk N. V. (2021) Stratehichne planuvannia ta stratehichnyi analiz u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Strategic planning and strategic analysis in the field of national security]. *Yurydychnyi visnyk. Odesa: Helvetyka*. № 4. P. 80-86. Available at: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i4.2219> (accessed March, 03.2026) (in Ukrainian).
4. Shurpenkova R. K. (2015) Stratehichnyi analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis as a component of the enterprise management process]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz i audyt*. Vypusk 2 (112). P. 96–99. Available at: [https://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)\\_096\\_ShurpenkovaRK.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf) (accessed February 22, 2026) (in Ukrainian).
5. Drury, Colin (2000) Management and Cost Accounting. 5th edition. London: Thomson Learning / International Thomson Business Press. Available at: [https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Management%20and%20Cost%20Accounting.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Management%20and%20Cost%20Accounting.pdf?utm_source=chatgpt.com) (accessed February 06, 2026).
6. Porter M. (2020) Konkurentna stratehii. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Kyiv: Nash Format (in Ukrainian).
7. Mescon Michael H., Albert Michael & Franklin Khedouri (1985) Management: Individual and Organizational Effectiveness. Harper & Row, 2nd edition. Available at: [https://archive.org/details/managementindivi00mes\\_zpm](https://archive.org/details/managementindivi00mes_zpm) (accessed February 09, 2026) (in USA).
8. Dixit Avinash K. Nalebuff Barry J. (2019) Mystetstvo stratehii. Putivnyk do uspiyku v zhytti ta biznesi vid ekspertiv teorii hry [The art of strategy. A guide to success in life and business from game theory experts]. Lviv: Vydavnytstvo Staroho Leva (in Ukrainian).
9. Cooper D. R., Schindler P. S. (2013) Business Research Methods. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education. Available at: [https://books.google.com.ua/books/about/Business\\_Research\\_Methods.html?id=AZ0cAAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Business_Research_Methods.html?id=AZ0cAAAAQBAJ&redir_esc=y) (accessed February 19, 2026) (in USA).
10. Shevchuk V. (2021). Stratehichnyi oblik i analiz [Strategic accounting and analysis]: navch. posibnyk / Shevchuk Vira; za redaktsiieiu doktora ekonomichnykh nauk, profesora Oleksiia Kovaliuka. Lviv LNU imeni Ivana Franka. 312 p. Available at: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Navchalnyy\\_posibnyk\\_Stratehichnyy\\_oblik\\_i\\_analiz\\_Shevchuk\\_Vira.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Navchalnyy_posibnyk_Stratehichnyy_oblik_i_analiz_Shevchuk_Vira.pdf) (accessed March 06, 2026) (in Ukraine).
11. Polishchuk O.M. (2024) Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia diialnistiu ahrarnymy pidpriemstvamy [Accounting and analytical support for the management of agricultural enterprises]. *Naukovyi, vyrobnycho-praktychnyi zhurnal «Rehionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia»*, Vinnytskyi finansovo-ekonomichnyi universytet. № 4(44). P.113-118. Available at: <https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/1775> (accessed February 25, 2026) (in Ukrainian).
12. Zakharchenko V.I., Lukianchuk O.M. (2023) Stanovlennia ta rozvytok systematyzovanoho analizu finansovoi zvitnosti [The formation and development of systematic analysis of financial statements]. *Ekonomika: realii chasu*. Naukovyi zhurnal. № 4 (68). P. 38-49. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/38.pdf> (accessed March 10, 2026) (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 16.03.2026

Дата прийняття статті: 31.03.2026

Дата публікації статті: 03.04.2026