

УДК 005.658

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.3

Ірина А. Ажаман, Олексій Ю. Гордєєв, Наталія А. Петрищенко
Одеська державна академія будівництва та архітектури, Україна
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА
БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Динамічні зміни в оточуючому середовищі вимагають від сучасних підприємств розроблення та впровадження комплексу заходів щодо їх постійного моніторингу з метою створення умов до оперативного, гнучкого реагування та адаптації організації. Це дозволить зберегти позиції фірми на ринку та сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності, ефективності виробничо-господарської діяльності та досягненню стратегічної мети. Для вирішення такого завдання актуальним є використання сучасного інструментарію дослідження оточуючого середовища. Поряд з цим такий інструментарій повинен бути адаптований до особливостей підприємства, враховувати його сферу діяльності, розміри, стиль керівництва тощо. Відповідно до вказаного, актуальним є дослідження практичних аспектів використання інструментарію стратегічного аналізу оточуючого середовища підприємства будівельної галузі. Досліджуючи сукупність методів аналізу зовнішнього середовища для підприємства, що розглядається було обрано метод PEST-аналізу, який дозволяє оцінити основні фактори макросередовища, що впливають на бізнес-діяльність підприємства галузі будівництва – політичні, економічні, соціальні та технологічні. За результатами дослідження зовнішнього середовища було визначено, що продовжуються процеси щодо удосконалення законодавчо-нормативної бази, що відображається у процесах оновлення законодавства в напрямку його узгодження з загальноєвропейськими цінностями та нормами. Політика держави є доброзичливою щодо розвитку бізнес іноземними контрагентами, однак направлена на підтримку національного товаровиробника. Дослідження групи соціально-культурних факторів виявило негативні процеси щодо щорічного скорочення чисельності населення. Щодо культурної складової – відмічається посилення ідентифікації цінності власної культури, збереження національних звичаїв та традицій, позитивне ставлення до атрибутів держави та одночасні процеси впровадження європейських цінностей щодо якості життя, безпеки, створення умов до розвитку. Прояву особистості тощо. Дослідження технологічних факторів виявило, що основним джерелом фінансування НДДКР в галузі будівництва є приватні інвестиції юридичних та фізичних осіб, а також інвестиції зарубіжних інвесторів. Загалом динаміка стану економічного розвитку галузі будівництва оцінювалася за допомогою індикаторів економічних настроїв, який у 2021 року характеризувався тенденцією до зростання. Узагальнюючи результати PEST-аналізу було визначено перевагу небезпек щодо впливу на підприємство зовнішнього середовища. Так, зокрема найбільш вагомими є такі небезпеки як зростання інфляції, цін на енергоносії, посилення конкуренції на внутрішньому ринку. Серед можливостей найбільш вагомими є розвиток технологій та поява нових матеріалів та ріст рівня доходів населення, що потенційно може вплинути на розвиток будівельного ринку. Врахування впливу зовнішнього оточення при формуванні стратегії розвитку підприємства є невід'ємною складовою, що дозволить спрогнозувати ефективне використання ресурсів компанії у майбутньому та сприятиме її адаптивності та гнучкості до змін в оточуючому середовищі.

Ключові слова: стратегічний аналіз; підприємство; галузь будівництва; зовнішнє середовище; фактори макро оточення; методи аналізу; PEST-аналіз.

Ирина А. Ажаман, Алексей Ю. Гордеев, Наталия А. Петрищенко
Одесская государственная академия строительства и архитектуры, Украина
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ
СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ**

Динамические изменения в окружающей среде требуют от современных предприятий разработки и внедрения комплекса мероприятий по их постоянному мониторингу с целью создания условий оперативного, гибкого реагирования и адаптации организации. Это позволит сохранить позиции фирмы на рынке и будет способствовать повышению конкурентоспособности, эффективности производственно-хозяйственной деятельности и достижению стратегической цели. Для решения такой задачи актуально использование современного инструментария исследования окружающей среды. Наряду с этим такой инструментарий должен быть адаптирован к особенностям предприятия, учитывать его сферу деятельности, размеры, стиль руководства и т.д. Согласно указанному, актуально исследование практических аспектов использования инструментария стратегического анализа окружающей среды предприятия строительной отрасли. Исследуя совокупность методов анализа внешней среды для рассматриваемого предприятия был выбран метод PEST-анализа, который позволяет оценить основные факторы макросреды, влияющие на бизнес-деятельность предприятия отрасли строительства – политические, экономические, социальные и технологические. По результатам исследования внешней среды было определено, что продолжаются процессы по усовершенствованию законодательно-нормативной базы, что отражается в процессах обновления законодательства в направлении его согласования с общеевропейскими ценностями и нормами. Политика государства является доброжелательной по развитию бизнес иностранными контрагентами, однако направлена на поддержку национального товаропроизводителя. Исследование группы социально-культурных факторов выявило негативные процессы по ежегодному сокращению численности населения. Относительно культурной составляющей – отмечается усиление идентификации ценности собственной культуры, сохранение национальных обычаев и традиций, положительное отношение к атрибутам государства и одновременные процессы внедрения европейских ценностей по качеству жизни, безопасности, созданию условий к развитию. Проявление личности и т.д. Исследование технологических факторов выявило, что основным источником финансирования НИОКР в области строительства есть частные инвестиции юридических и физических лиц, а также инвестиции зарубежных инвесторов. В целом, динамика состояния экономического развития отрасли строительства оценивалась с помощью индикаторов экономических настроений, который в 2021 году характеризовался тенденцией к росту. Обобщая результаты PEST-анализа было определено преимущество опасностей влияния на предприятие внешней среды. Так, в частности наиболее значимы такие опасности как рост инфляции, цен на энергоносители, усиление конкуренции на внутреннем рынке. Среди возможностей наиболее важны развитие технологий и появление новых материалов и рост уровня доходов населения, что потенциально может повлиять на развитие строительного рынка. Учет влияния внешнего окружения при формировании стратегии развития предприятия является неотъемлемой составляющей, позволяющей спрогнозировать эффективное использование ресурсов компании в будущем и способствовать ее адаптивности и гибкости к изменениям в окружающей среде.

Ключевые слова: стратегический анализ; предприятие; отрасль строительства; внешняя среда; факторы макроокружения; методы анализа; PEST анализ.

Iryna A. Azhaman, Oleksii Yu. Hordieiev, Nataliia A. Petryshchenko
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Ukraine
**STRATEGIC ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT
OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE**

Dynamic changes in the environment require modern enterprises to develop and implement a set of measures for their continuous monitoring in order to create conditions for rapid, flexible response and adaptation of the organization. This will maintain the company's position in the market and help increase its competitiveness, efficiency of production and economic activities and achieve strategic goals. To solve this problem, it is important to use modern tools for environmental research. In addition, such tools should be adapted to the characteristics of the enterprise, take into account its scope, size, leadership style and more. Accordingly, it is important to study the practical aspects of using the tools of strategic analysis of the environment of the construction industry. Examining the set of methods of environmental analysis for the company under consideration, the method of PEST-analysis was chosen, which allows to assess the main factors of the macro environment that affect the business activities of the construction industry – political, economic, social and technological. According to the results of the study of the external environment, it was determined that the processes of improving the legal and regulatory framework are underway, which is reflected in the processes of updating the legislation in the direction of its harmonization with European values and norms. The state policy is friendly to the development of business by foreign counterparties, but aimed at supporting the national producer. The study of a group of socio-cultural factors revealed negative processes of annual population decline. Regarding the cultural component – there is a strengthening of identification of the value of their own culture, preservation of national customs and traditions, to development. Manifestation of personality, etc. The study of technological factors revealed that the main source of funding for research and development in the field of construction is private investment of legal entities and individuals, as well as investment by foreign investors. In general, the dynamics of the state of economic development of the construction industry was assessed using indicators of economic sentiment, which in 2021 was characterized by an upward trend. Summarizing the results of the PEST analysis, the predominance of hazards in terms of environmental impact on the enterprise was determined. Thus, in particular, the most significant are such dangers as rising inflation, energy prices, increased competition in the domestic market. Among the most important opportunities are the development of technology and the emergence of new materials and rising incomes, which could potentially affect the development of the construction market. Taking into account the impact of the external environment in shaping the development strategy of the enterprise is an integral part, which will predict the efficient use of company resources in the future and contribute to its adaptability and flexibility to change in the environment.

Keywords: *strategic analysis; enterprise; construction industry; external environment; macro environmental factors; methods of analysis; PEST-analysis.*

Постановка проблеми. Динамічні зміни в оточуючому середовищі вимагають від сучасних підприємств розроблення та впровадження комплексу заходів щодо їх постійного моніторингу з метою створення умов до оперативного, гнучкого реагування та адаптації організації. Це дозволить зберегти позиції фірми на ринку та сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності, ефективності виробничо-господарської діяльності та досягненню стратегічної мети. Для вирішення такого завдання актуальним є використання сучасного інструментарію дослідження оточуючого середовища. Поряд з цим такий інструментарій повинен бути адаптований до особливостей підприємства, враховувати його сферу діяльності, розміри, стиль керівництва тощо. Відповідно до вказаного, актуальним є

дослідження практичних аспектів використання інструментарію стратегічного аналізу оточуючого середовища підприємства будівельної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства приділяється значна увага в наукових дослідженнях сучасних вітчизняних та зарубіжних авторів. Так, загальні питання стратегічного управління, зокрема сутність та етапи розвитку стратегічного управління висвітлені у роботах Ю.Г. Горященко, Є.Е. Новак, І.Д. Падерін, О.М. Петухової, О.В. Ставицького [7, 8].

Л.М. Киш приділено увагу питанням визначення підходів до трактування стратегічного управління підприємством та визначено основні його принципи: цілеспрямованість; безперервність; теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління; системний; комплексний підхід до формування стратегій; дотримання послідовності етапів процесу стратегічного управління; циклічність; унікальність системи стратегічного управління кожного підприємствами; використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей тощо [5].

Практичні аспекти стратегічного аналізу зовнішнього середовища розглядали такі вчені як І.В. Бродюк, С.П. Дунда, Т.І. Дьолог, О.В. Замазій, І.Т. Райковська, О.Ф. Томчук, Р.К. Шурпенкова та інші. Авторами приділено увагу дослідженню особливостей використання таких методів аналізу як SWOT, PEST, аналіз МакКінсі, TEMPLES та інших [1–4, 9–11]. Їх сукупність можливо розподілити на методи аналізу макро-, мікрооточення підприємства та комплексні. Враховуючи результати досліджень представлені в наукових публікаціях потребує на більш глибоке дослідження питання врахування галузевих особливостей підприємства, зокрема будівництва.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення практичних аспектів та особливостей стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства будівельної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою дослідження практичних аспектів використання сучасного інструментарію стратегічного аналізу зовнішнього середовища поглиблені дослідження проводилися на прикладі підприємства галузі будівництва – ТОВ «Регіонбуд ПБ», розташованого в Одеській області. Підприємство функціонує в умовах оточуючого середовища, яке здійснює постійний і безпосередній вплив на нього. Дослідження зовнішнього середовища є основою для подальшого планування та прийняття управлінських рішень.

Організація та зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності: зовнішнє середовище впливає на організацію та навпаки. Зовнішнє середовище (оточення бізнесу) ТОВ «Регіонбуд ПБ» складається з двох частин – макросередовище і мікросередовище або середовище безпосереднього оточення. Макросередовище – це віддалене оточення, яке надає організацію опосередкований вплив. До неї належить: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, природні явища, групові інтереси та події в інших країнах, що торкаються організацію.

Досліджуючи сукупність методів аналізу зовнішнього середовища для підприємства, що розглядається було обрано метод PEST-аналізу, який дозволяє оцінити основні фактори макросередовища, що впливають на бізнес-діяльність підприємства галузі будівництва – політичні, економічні, соціальні та технологічні. Даний метод також виділяє його висока ступінь можливості застосування стосовно доступності інформації та відсутності вимог щодо використання спеціалізованого програмного забезпечення. Метод в подальшому було рекомендовано до використання підприємству як такий, який може бути проведений власними силами його працівників.

Також відмітимо, що за допомогою вказаного методу можливо проаналізувати чотири основні групи факторів, які найбільш суттєві для формування стратегії підприємства галузі будівництва: політико-правові; економічні; соціокультурні; технологічні.

Мета PEST-аналізу – відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками (табл. 1) та виявлення тенденцій, подій, не підконтрольних підприємству, але і впливають на результати прийнятих стратегічних рішень. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються та розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їх ділової активності.

Таблиця 1

Основні чинники PEST-аналіз макросередовища підприємства будівельної галузі

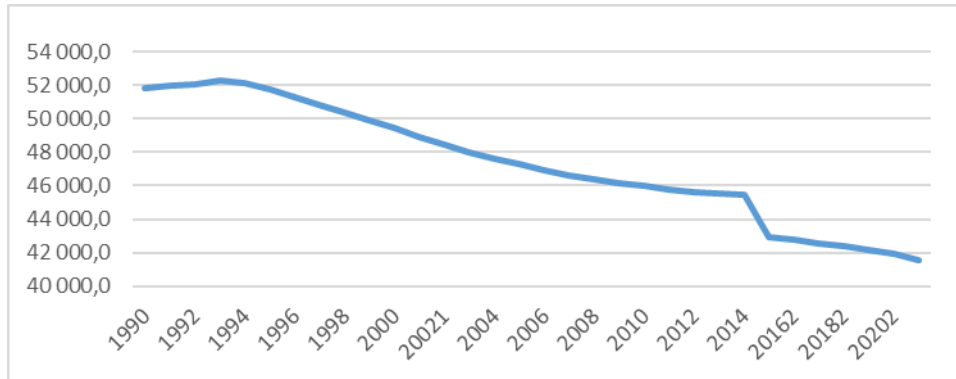
<p><i>Політико-правові фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - політична стабільність; - податкова політика та законодавство у сфері будівництва та загалом в країні; - антимонопольне законодавство; - закони з охорони природного середовища; - політика в галузі містобудування та розвитку міст і територій; - регулювання зайнятості населення; - зовнішньоекономічне законодавство; - позиція держави щодо іноземного капіталу; - профспілки та інші групи тиску 	<p><i>Економічні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - тенденції зміни валового національного продукту; - відсоткова ставка та курс національної валюти, їх динаміка, перспективи зміни; - тенденції щодо рівня доходу населення країни - рівень інфляції; - рівень безробіття; - державні гарантії щодо оплати праці; - державне регулювання цін на певні групи товарів; - державна політика щодо ціноутворення на енергоресурси та енергоносії; - інвестиційний клімат, політика держави щодо залучення інвесторів
<p><i>Соціокультурні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - демографічна структура населення; - стиль життя, звичай та звички; - менталітет; - соціальна мобільність населення; - активність споживачів 	<p><i>Технологічні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - витрати на НДДКР та їх джерела; - захист інтелектуальної власності; - державна політика у галузі НТП; - нові продукти, матеріали та технології (швидкість оновлення, джерела ідей)

Джерело: авторська розробка.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити та оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачити можливості, пов'язані з розвитком науки та техніки, своєчасно перебудуватися на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмовитися від використовуваної технології. Узагальнюючи дослідження групи політико-правових факторів відмітимо, що загалом останні роки відмічається відносна політична стабільність, проте воєнні дії негативно впливають на інвестиційний клімат в державі.

Продовжуються процеси щодо удосконалення законодавчо-нормативної бази, що відображається у процесах оновлення законодавства в напрямку його узгодження з загальноєвропейськими цінностями та нормами. Політика держави є доброзичливою щодо розвитку бізнес іноземними контрагентами, однак направлена на підтримку національного товаровиробника.

Дослідження групи соціально-культурних факторів виявило негативні процеси щодо щорічного скорочення чисельності населення – рис. 1.



Джерело: [6].

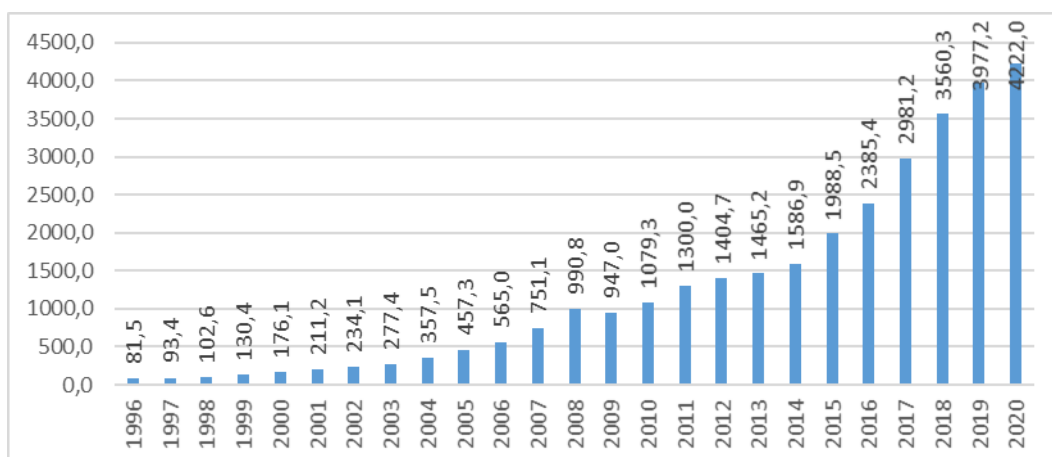
Рис. 1. Динаміка чисельності населення країни за 1990–2021 рр.

За період дослідження чисельність населення скоротилася з 51,8 до 41,6 млн осіб. Такі скорочення пов'язані з міграційними процесами до інших держав як для постійного проживання так і в якості заробітчан.

Щодо культурної складової – відмічається посилення ідентифікації цінності власної культури, збереження національних звичаїв та традицій, позитивне ставлення до атрибутів держави та одночасні процеси впровадження європейських цінностей щодо якості життя, безпеки, створення умов до розвитку. Прояву особистості тощо.

Дослідження технологічних факторів виявило, що основним джерелом фінансування НДДКР в галузі будівництва є приватні інвестиції юридичних та фізичних осіб, а також інвестиції зарубіжних інвесторів. Інвестиції є цільовими та пов'язані з реалізацією певних проектів. Створення СТГ та процеси децентралізації влади визначили посилення ваги місцевих інвестицій на реалізацію проектів з розвитку соціальної інфраструктури міст та селищ держави. В державі приділяється значна увага питанням захисту інтелектуальної власності, для чого розроблено та діє ряд відповідних законодавчо-нормативних актів.

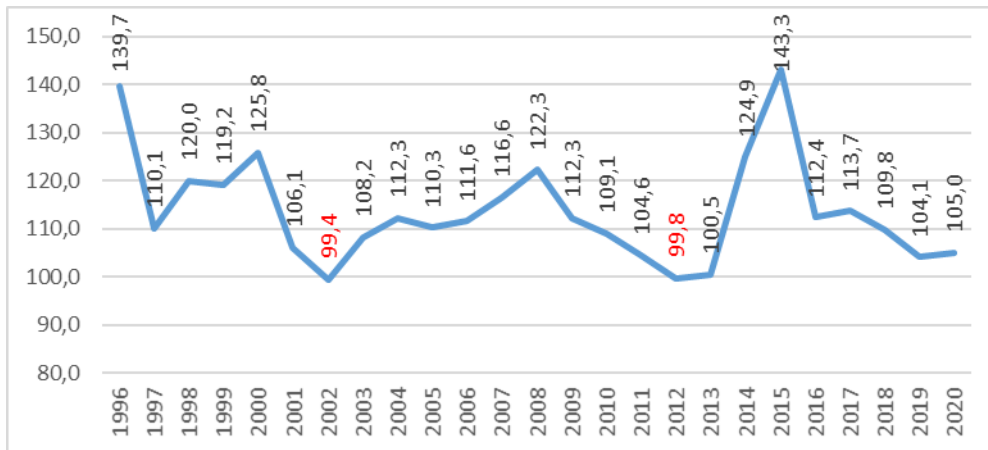
В межах дослідження економічних факторів було проаналізовано динаміку ВВП країни – рис. 2.



Джерело: [6].

Рис. 2. Динаміка ВВП, млрд грн

Динаміка ВВП за період дослідження показує його щорічне зростання – 81,5 в 1996 році до 4222,0 в 2020 році. Динаміка свідчить про позитивні зміни в економіці країни, проте доцільним є врахування інфляції, що дозволить оцінити ступінь знецінення валюти держави – рис. 3.



Джерело: [6].

Рис. 3. Динаміка індексу споживчих цін (грудень до грудня попереднього року), %

Відповідно до результатів дослідження в країні щороку проходять інфляційні процеси. Лише в 2002 та 2012 роках була визначена дефляція.

Загалом динаміка стану економічного розвитку галузі будівництва оцінювалася за допомогою індикаторів економічних настроїв, який являє собою зведення оцінок 15 стандартизованих скоригованих показників – індикаторів ділової впевненості в таких галузях як промисловість, будівництво, торгівля, сфера послуг тощо (рис. 4 та 5).



Джерело: [6].

Рис. 4. ІЕН по Україні за 2017–2021 рр., %

Даний індикатор розраховується згідно Методиці визначення індикаторів ділових очікувань на базі Спеціального стандарту розповсюдження даних Міжнародного валютного фонду.

Індикатор економічних настроїв (ІЕН) розраховується Державною службою статистики України. Згідно досліджень в галузі будівництва він мав тенденцію до спаду в 2 кварталі 2020 року з подальшим сталим трендом до зростання в 3–4 кварталі 2020 року та у

2021 році. Значення індикатора визначаються згідно результатів опитувань респондентів щодо поточного рівня замовлень та величини запасів продукції на складах, а також з врахуванням змін обсягів продажів продукції за останні 3 місяці поточного року і прогнозу змін обсягів виробництва та реалізації товарів та кількості робітників підприємств у наступні три місяці.



Джерело: [6].

Рис. 5. ІЕН в будівництві за 2015–2021 рр., %

В цілому по Україні тенденція щодо коливання показника індикатора є схожою з станом по галузі будівництва та має починаючи з другої половини 2020 року тенденцію до зростання. За дослідженнями державного комітету статистики України найбільшими у визначенні ІЕН є внески індикаторів ділової впевненості таких галузей як: промисловість – 40%, сфера послуг – 30%, будівництво – 5%, торгівля – 5%.

Узагальнюючи результати аналізу чинників оточуючого середовища за допомогою методу PEST-аналізу було проведено їх оцінку.

PEST-аналіз за методикою проведено за наступними етапами:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, мають високу ймовірність реалізації та на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значущість (імовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне). Сума ваг дорівнює одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеня впливу кожного фактору-події на стратегію підприємства за 10-бальною шкалою:

- «5» – сильна дія (для можливостей)
- «-5» – серйозна небезпека (для загроз);
- «1» – відсутність впливу, загрози.

4. Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактору й силу його впливу та підраховується сумарна та виважена оцінка для підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища (табл. 2).

Аналіз свідчить про перевагу небезпек – 3,9 – щодо впливу на підприємство зовнішнього середовища. Так, зокрема найбільш вагомими є такі небезпеки як зростання інфляції, цін на енергоносії, посилення конкуренції на внутрішньому ринку.

Серед можливостей найбільш вагомими є розвиток технологій та поява нових матеріалів та ріст рівня доходів населення, що потенційно може вплинути на розвиток будівельного ринку к України, такі Одеської області, де працює підприємство.

Таблиця 2

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів для ТОВ «Регіонбуд ПБ»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Стабілізація політичної ситуації в країні	0,1	3	0,3
Державна підтримка бізнесу (удосконалення законодавчо-нормативної бази)	0,23	3	0,69
Розвиток технологій, поява нових матеріалів	0,17	4	0,68
Можливість залучення іноземних інвестицій	0,15	3	0,45
Ріст рівня доходів населення	0,35	5	1,75
Сумарна оцінка	1		3,87
Загрози			
Загострення кризи на сході країни	0,1	-2	-0,2
Зростання рівня інфляції	0,25	-5	-1,25
Зростання цін на енергоносії	0,2	-4	-0,8
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,3	-4	-1,2
Посилення міграційних процесів	0,15	-3	-0,45
Сумарна оцінка	1		-3,9

Джерело: авторська розробка.

Врахування впливу зовнішнього оточення при формуванні стратегії розвитку підприємства є невід'ємною складовою, що дозволить спрогнозувати ефективне використання ресурсів компанії у майбутньому та сприятиме її адаптивності та гнучкості до змін в оточуючому середовищі.

Висновки. Узагальнюючи дослідження визначено, що зовнішнє середовище (оточення бізнесу) ТОВ «Регіонбуд ПБ» складається з двох частин – макро- і мікросередовище або середовище безпосереднього оточення. Макросередовище – це віддалене оточення, яке надає організацію опосередкований вплив. До неї належить: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, природні явища, групові інтереси та події в інших країнах, що торкаються організацію. Для вивчення макросередовища ТОВ «Регіонбуд ПБ» нами було використано методику PEST-аналізу. Аналіз свідчить про перевагу небезпек – 3,9 – щодо впливу на підприємство зовнішнього середовища. Так, зокрема найбільш вагомими є такі небезпеки як зростання інфляції, цін на енергоносії, посилення конкуренції на внутрішньому ринку. Серед можливостей найбільш вагомими є розвиток технологій та поява нових матеріалів та ріст рівня доходів населення, що потенційно може вплинути на розвиток будівельного ринку к України, такі Одеської області, де працює підприємство. Врахування впливу зовнішнього оточення при формуванні стратегії розвитку підприємства є невід'ємною складовою, що дозволить спрогнозувати ефективне використання ресурсів компанії у майбутньому та сприятиме її адаптивності та гнучкості до змін в оточуючому середовищі.

References

Література

1. Brodiuk, I. V. (2015). Stratehichniy analiz investytsiynoho rozvytku pidpriemstva [Strategic investment development of the company].

- analysis of investment development of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava* = Economy and state, № 4, P. 131–133 [in Ukrainian].
2. Dunda, S. P. (2020). Stratehichne doslidzhennia vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovyscha na rozvytok khlibopekarskykh pidpriemstv yak etap obgruntuvannia stratehichnykh rishen [Strategic research of the influence of environmental factors on the development of bakery enterprises as a stage of substantiation of strategic decisions]. *Efektivna ekonomika* = *Efficient economy*, № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8179> [in Ukrainian].
3. Doloh, T. I. (2013). Stratehichniy analiz seredovyscha pidpriemstva [Strategic analysis of the enterprise environment]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* = *Investments: practice and experience*, № 15, P. 46–48 [in Ukrainian].
4. Zamazii, O. V. (2017). Stratehichniy analiz: systemne uivlennia pro stratehichne upravlinnia [Strategic analysis: a systematic view of strategic management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* = *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, № 2 (2), P. 108–111 [in Ukrainian].
5. Kysh, L. M. (2019). Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpriemstva [Strategic management as the main part of enterprise management]. *Prychornomorski ekonomichni studii* = *Black Sea Economic Studies*, Vol. 38-1. P. 107–113 [in Ukrainian].
6. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Paderin, I. D., Horiashchenko, Yu. H., Novak, Ye. E. (2017). Stratehichne upravlinnia na pidpriemstvakh maloho ta serednoho biznesu [Strategic management in small and medium enterprises]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu* = *Economic Bulletin of Donbass*, № 2(48), P. 163–167 [in Ukrainian].
8. Pietukhova, O. M., Stavytskyi, O. V. (2015). Evoliutsiia teorii stratehichnoho upravlinnia [Evolution of the theory of strategic management]. *Ahrosvit* = *Agrosvit*, № 2, P. 10–14 [in Ukrainian].
9. Raikovska, I. T. (2017). Stratehichniy analiz v systemi dovhostrokovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis in the system of long-term
- Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 4. С. 131–133.
2. Дунда С. П. Стратегічне дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток хлібопекарських підприємств як етап обґрунтування стратегічних рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8179>.
3. Дьолог Т. І. Стратегічний аналіз середовища підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 46–48.
4. Замазій О. В. Стратегічний аналіз: системне уявлення про стратегічне управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2 (2). С. 108–111.
5. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 107–113.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 163–167.
8. Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10–14.
9. Райковська І. Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. *Науковий вісник*

- enterprise management]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu = Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, № 1–2, P. 84–92 [in Ukrainian].
10. Tomchuk, O. F., Hradomska, I. O. (2020). Vykorystannia metodiv stratehichnoho upravlinskoho analizu pid chas pryiniattia upravlinskykh rishen [Using methods of strategic management analysis in making managerial decisions]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt = Accounting, analysis and audit*, Vol. 41, P. 307–312 [in Ukrainian].
10. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управління під час прийняття управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2020. Вип. 41. С. 307–312.
11. 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 = Accounting, analysis and audit*, Vol. 2 (112), P. 96–99 [in Ukrainian].
11. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Вип. 2 (112). С. 96–99.