

## АНАЛІЗ БЛИЖНЬОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРИ, ПОКАЗНИКИ, ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА

### ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S IMMEDIATE EXTERNAL ENVIRONMENT: FACTORS, INDICATORS, INTEGRAL ASSESSMENT

Метою статті є удосконалення аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства (БЗС) – основної складової стратегічної діагностики. В статті обґрунтовано склад факторів, які згруповані за своєю економічною сутністю в підсистеми: конкуренти, постачальниками, споживачі, маркетингові посередники, фінансово-кредитні інститути. Запропоновано кількісні індикатори для їх оцінки. Визначено доцільність розгляду в процесі аналізу двох основних аспектів: 1) поточного стану галузі; 2) стабільності ситуації в ній. Позитивною особливістю запропонованого підходу є використання кількісних показників, що дозволяє нівелювати основний недолік стратегічного аналізу – суб'єктивізм експертних методів. Запропонована процедура аналізу БЗС, яка передбачає послідовну реалізацію ряду етапів: від дослідження динаміки кожного оцінчного індикатора до інтегральної оцінки впливу БЗС на розвиток підприємства.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, ближнє зовнішнє середовище, фактори, показники, методи стратегічного аналізу, інтегральна оцінка, стратегія.

The purpose of the article is to enhance the analysis of the enterprise's immediate external environment (IEE), a key component of strategic diagnostics. The article substantiates the composition of factors grouped by their economic nature into subsystems (competitors, suppliers, consumers, marketing intermediaries, financial and credit institutions) and proposes quantitative indicators for their assessment. The study establishes the appropriateness of considering two main aspects in the analysis of the immediate external environment. The first aspect – the current state of the industry – is assessed using indicators such as the industry's share in GDP, its share in exports, industry-wide product sales volumes, profitability of assets and sales of industry enterprises, and turnover of current assets, among others. The second aspect – the stability of the industry's situation – is examined using a substantiated set of indicators that can be measured over time. A key advantage of the proposed approach to analyzing the immediate external environment is the use of quantitatively measurable indicators, which mitigates the primary drawback of strategic analysis – the predominance of expert-based methods. The proposed procedure for analyzing the IEE involves the sequential implementation of several logically interconnected stages, including: assessing the state of the industry; forming a set of evaluation indicators tailored to the specifics of the enterprise and analyzing them over time; determining the significance of individual influencing factors and IEE subsystems using the pairwise comparison method; identifying the direction of influence of individual indicators (negative, positive, or neutral); calculating aggregated indicators for each subsystem and an integral assessment of the immediate external environment's impact on the enterprise. The proposed methodological approach, which progresses from analyzing the dynamics of each evaluation indicator to an integral assessment of the IEE's impact on the enterprise's development, provides a systemic view of the influence of the immediate environment on the enterprise's opportunities and development directions. It ensures accurate quantitative assessment, which facilitates the formulation of an effective enterprise strategy.

**Keywords:** strategic analysis, immediate external environment, factors, indicators, strategic analysis methods, integral assessment, strategy.

УДК 338.26:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct86-18>

**Довбня С.Б.**

д.е.н., професор,  
завідувачка кафедри економіки  
та підприємництва імені Т.Г. Беня,  
Український державний університет  
науки і технологій

**Пономаренко Р.В.**

аспірант кафедри економіки  
та підприємництва імені Т.Г. Беня,  
Український державний університет  
науки і технологій

**Dovbnia Svitlana**

Ukrainian State University of Science and  
Technology

**Ponomarenko Ruslan**

Ukrainian State University of Science and  
Technology

**Постановка проблеми.** В теперішніх турбулентних умовах функціонування вітчизняних підприємств надзвичайно важливим є процес управління стратегічними змінами, який повинен базуватись на ретельному аналізі зовнішнього середовища. Традиційно зовнішнє середовище поділяють на дальнє, фактори якого впливають на всі суб'єкти господарювання, та ближнє, фактори якого специфічним чином впливають на кожний конкретний суб'єкт. Враховуючи посилення, можна сказати вирішальний вплив саме факторів ближнього зовнішнього середовища (БЗС), які необхідно виявляти, оцінювати та враховувати при розробці та актуалізації стратегії підприємства, важливим і актуальним є розвиток методів його аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Виникнення стратегічного планування (60-ті роки минулого сторіччя) пов'язано, в першу чергу, з розумінням необхідності адаптації діяльності підприємств до потреб зовнішнього середовища та врахування впливу його факторів на їх розвиток. Теоретичні основи стратегічного планування висвітлено у роботах таких науковців як Чандлер А. [1], Мітцберг Г. [2] та інших закордонних авторів. Саме тоді з'явилися перші методи стратегічного аналізу, зокрема широко відомий SWOT-аналіз, який в різних модифікаціях використовується до теперішнього часу. В процесі розвитку теорії стратегічного менеджменту методи стратегічного аналізу постійно удосконалювались, набуваючи більшої конкретності та коректності



[3–8]. Різні методичні підходи щодо такого аналізу висвітлені, зокрема, у роботах вітчизняних науковців, таких як: Карпіщенко О.І. [5], Саєнко М.Г. [6], Сумець О.М. [7], Дунда С.П. [8].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених цій проблемі [4–8], до теперішнього часу існує багато невирішених питань. Зокрема автори мають різні думки щодо виділення та групування впливу факторів дальнього [4, с. 137–138; 5, с. 114–117; 6, с.34; 7, с. 96; 8, с. 99–102] та ближнього зовнішнього середовища [4, с. 132; 5, с. 118; 6, с. 35]. Але головним, на наш погляд, є те, що більшість з існуючих методів стратегічного аналізу базуються на використанні експертних оцінок, які характеризуються суб'єктивізмом. При цьому часто відсутні чіткі процедури проведення експертизи, узагальнення її результатів та оцінки їх достовірності, що не може не впливати на обґрунтованість прийняття рішень щодо стратегічних змін. В той же час в умовах діджиталізації з'являються додаткові можливості отримання інформації та її обробки з ціллю екстраполяції існуючих тенденцій. Таким чином існує практична потреба та інформаційно-технічна можливість удосконалення методів стратегічного аналізу з метою підвищення їх якості та достовірності отриманих результатів.

**Постановка завдання.** Ціллю статті є розробка методичного підходу до аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства, що базується на кількісних індикаторах, визначенні інтегральної оцінки та дозволяє виявляти ступінь впливу окремих факторів, їх груп та ближнього зовнішнього середовища в цілому на перспективи розвитку підприємства з метою підвищення об'єктивності результатів та розробки обґрунтованої стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Характерною рисою стратегічного аналізу є особлива увага до зовнішнього середовища суб'єктів господарювання, стан та вплив якого визначають перспективи їх розвитку [3; 9]. Зовнішнє середовище розглядається як дві підсистеми: дальнє та ближнє. Дальнє зовнішнє середовище включає фактори, які впливають на діяльність всіх суб'єктів господарювання та економіки в цілому і, як правило, можливість впливу на нього підприємства відсутня. Ближнє зовнішнє середовище включає споживачів, постачальників, конкурентів, посередників та інших суб'єктів, які безпосередньо контактують з підприємством та впливають на нього. В свою чергу підприємство також може частково впливати на ближнє зовнішнє середовище, зокрема, шляхом прийняття рішення про можливість та умови співпраці з різними контрагентами [9]. Таким чином стає зрозумілим, що саме аналіз ближнього зовнішнього середовища є ключовою складовою стратегічного

аналізу і потребує постійного розвитку методичного забезпечення його проведення.

Існуюче в літературних джерелах Котлер Ф., Армстронг Г. [4], Карпіщенко О.І. [5], Саєнко М.Г. [6] різноманіття думок дослідників щодо підсистем аналізу ближнього зовнішнього середовища пояснюється складністю та глобальністю останнього, а також еволюцією економічних відносин, зміною переліку та сили впливу контактних груп підприємства, посиленням нецінової конкуренції та зростанням впливу неекономічних відносин підприємства з іншими учасниками ділової середовища.

Ми вважаємо, що ближнє зовнішнє середовище може бути достатньо повно представлено наступними підсистемами: конкуренти, постачальники, споживачі, фінансові посередники, маркетингові посередники, інші контактні групи (вищі навчальні заклади, суспільні організації, природоохоронні організації тощо) [9]. В процесі аналізу ближнього зовнішнього середовища необхідно оцінювати поточний та перспективний вплив відповідних контактних груп на діяльність підприємства.

Умовно ці підсистеми можна поділити на основні (постачальники, споживачі, конкуренти), що є обов'язковими для будь-якого підприємства, та специфічні (фінансові посередники, маркетингові посередники та інші контактні групи), що обумовлені особливостями конкретного підприємства або галузі, в якій воно функціонує. Для одних підприємств специфічні підсистеми можуть мати велику варіацію та суттєвий вплив, для інших вони можуть бути нечисельними, відносно постійними.

Запропонований нами підхід до аналізу ближнього зовнішнього середовища передбачає оцінку двох основних аспектів: 1) поточного стану галузі та 2) стабільності ситуації в ній з використанням обґрунтованого переліку показників, що можуть бути виміряні у динаміці за 2–3 та більше років. Висновки щодо стану та перспектив розвитку БЗС будуть формуватися саме на основі динамічних даних по оціночним індикаторам.

Перший аспект – стан галузі пропонується оцінювати за допомогою економічних показників, що є загальноприйнятими з точки зору їх визначення, серед основних з них можна відмітити: частка галузі в ВВП; частка галузі в експорті; обсяги продажів продукції по галузі; рентабельність активів підприємств галузі (ЕВІТДА); рентабельність продажів по галузі; середня оборотність оборотних активів та оборотність дебіторської заборгованості по галузі тощо.

Розуміння цих основних економічних показників дасть змогу оцінити ситуацію по галузі в цілому з точки зору її доходності, специфіки виробництва та продажів, інвестиційної привабливості підприємств з огляду на інвестиційну привабливість галузі, доцільності розвитку або скорочення діяльності

підприємств, їх диверсифікації у зв'язку із погіршенням економічних показників по галузі.

Другий аспект – перспективи розвитку галузі пропонується оцінювати з використанням більш специфічних показників по кожній з підсистем БЗС. Авторами розроблено розгорнутий перелік

оціночних характеристик для виробничого підприємства по основних підсистемах: постачальники, споживачі, конкуренти (див. табл. 1). Оціночні характеристики для специфічних підсистем матимуть унікальне для кожного підприємства або групи підприємств наповнення.

Таблиця 1

### Підсистеми та індикатори оцінки ближнього зовнішнього середовища підприємства

Оціночні індикатори	Змістовна характеристика
1	2
<b>Споживачі</b>	
Динаміка обсягів ринку (зміна попиту на продукцію)	Обсяг продажів по ринку в цілому в натуральних показниках в динаміці за декілька років
Наявність та варіативність диференційованих вимог щодо якісних параметрів продукції	1. Інтенсивність сегментації ринку по групі продукції 2. Кількість запитів щодо уточнених вимог за параметрами якості продукції від фактичних споживачів продукції підприємства та потенційних споживачів
Наявність диференційованих вимог споживачів щодо технологій виробництва продукції	1. Наявність варіацій технологій виробництва 2. Наявність в галузі технологій виробництва, заборонених або небажаних для певних фактичних або потенційних споживачів
<b>Постачальники</b>	
Ціновий вплив постачальників основних сировини і матеріалів (у тому числі енергетичних ресурсів) на діяльність підприємства	1. Частка матеріальних витрат в чистому доході. 2. Частка енергетичних витрат в чистому доході.
Обсяг ринку основних ресурсів та матеріалів, у т. ч. енергетичних	Обсяг загальних продажів основних ресурсів на ринку (у натуральних показниках)
Наявність дефіцитних послуг	Кількість послуг, отримання яких ускладнено на ринку, але є важливим для підприємства.
Альтернативність постачальників основних сировини і матеріалів, енергетичних ресурсів	Наявність постачальників основних ресурсів, які відповідають за своїми параметрами запиту підприємства за обсягами необхідних поставок та якістю ресурсів
Альтернативність основних ресурсів та матеріалів	Наявність можливості здійснювати виробничий процес з використанням різних ресурсів, у тому числі за рахунок їх доопрацювання, використання покупних напівфабрикатів
Альтернативність технологій виробництва основної продукції, їх представленість в Україні	Кількість конкурентів підприємства або інших учасників галузі, які використовують відмінні від підприємства технології виробництва
Галузеві умови розрахунку з постачальниками товарів, робіт послуг	Тривалість обігу кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги в цілому по галузі або групі підприємств, що є безпосередніми конкурентами
<b>Конкуренти</b>	
Сталість конкурентної позиції	Відношення частки продажів підприємства до частки продажів основного конкурента або лідера галузі.
Реальна інвестиційна активність прямого конкурента	1. Приріст суми активів підприємства-прямого конкурента; 2. Приріст вартості основних засобів виробничого призначення підприємства – прямого конкурента
Цінова конкуренція	1. Розмах варіації цін на основну продукцію підприємства в галузі або в групі підприємств. 2. Середнє квадратичне відхилення цін на основну продукцію підприємства в галузі або в групі підприємств
Співставна економічна результативність підприємства з середнім її значенням по галузі (групі підприємств)	Відношення питомої ЕВІТДА підприємства до питомої ЕВІТДА по галузі або по групі підприємств-конкурентів. Питома ЕВІТДА визначається як співвідношення ЕВІТДА до обсягів реалізації продукції в вартісному виразі (аналог рентабельності реалізації)
Співставність умов розрахунків з постачальниками по підприємству і галузі (групі підприємств)	Відношення тривалості обороту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги підприємства до тривалості обороту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги по галузі або групі підприємств-конкурентів.

1	2
Оновлення учасників ринку	Коефіцієнт оновлення учасників ринку розраховується як відношення різниці між кількістю нових підприємств в галузі до кількості підприємств в галузі на кінець року
Приріст учасників ринку	Коефіцієнт приросту учасників ринку розраховується як відношення різниці між кількістю нових підприємств в галузі та підприємств, що ліквідовані, до середньої кількості підприємств за рік
Захоплення ринку новими учасниками	Показник заміщення учасників ринку розраховується як різниця між обсягами продажів підприємств, що були ліквідовані у попередньому році, та обсягами продажів підприємств, що були створені за рік. Обсяги продажів визначаються у співставних цінах.

*Джерело: розроблено авторами*

Розроблена процедура аналізу ближнього зовнішнього середовища, яка включає послідовну реалізацію наступних етапів.

**Перший етап – оцінка привабливості галузі** передбачає діагностику галузі за узагальнюючими економічними параметрами, зокрема: обсягами продажів продукції по галузі; рентабельністю активів та продажів підприємств галузі; ефективністю використання оборотних активів та їх видів; часткою галузі в формуванні основних макроекономічних показників (валовий внутрішній продукт, національний дохід, експорт, валютна виручка і т. ін.). Результати дослідження стану галузі доцільно використовувати для обрання корпоративної стратегії. Наприклад, скорочення галузевих продажів або падіння норми прибутковості галузі можуть стати сигналами для вибору стратегій стабілізації або скорочення, і, навпаки, зростання галузевих показників може свідчити про сприятливість ситуації для розвитку підприємства, і, відповідно, застосування стратегій внутрішнього зростання (інтенсифікації).

**Другий етап – формування остаточного переліку оціночних характеристик (факторів, показників) по кожній підсистемі з урахуванням специфіки підприємства.** На цьому етапі фахівці-експерти уточнюють систему оціночних показників, використовуючи запропоновані авторами і представлені у таблиці 1, в тому числі вводять показники по специфічним контактним групам і формують набір індикаторів, що відповідає особливостям конкретного підприємства. Сформований набір показників саме і буде використовуватись на наступних етапах для аналізу ближнього зовнішнього середовища.

**Третій етап – визначення вагомості факторів у межах кожної підсистеми.** Оцінку вагомості факторів можна здійснювати експертним шляхом. Для підвищення достовірності експертизи рекомендується використовувати метод попарного порівняння та обов'язково оцінювати достовірність отриманих результатів за допомогою статистичних критеріїв.

**Четвертий етап** – розрахунок фактичних значень оціночних показників, що були відібрані з урахуванням специфіки підприємства на другому етапі в динаміці. При стабільних умовах функціонування підприємств, період дослідження оціночних показників може складати 5 і більше років. В умовах невизначеності та ризиків період дослідження доцільно обмежити 2–3 роками.

П'ятий етап – визначення векторності оціночних індикаторів ближнього зовнішнього середовища за фактичними даними по кожній підсистемі. Векторність – це характеристика впливу фактору на підприємство, яка може бути позитивною і формувати певні можливості для подальшого розвитку підприємства, негативною і, відповідно створювати загрози і нейтральною. Цей етап здійснюється із застосуванням спеціальних аналітичних розрахунків та передбачає вивчення динаміки показників, яка може свідчити про наявність змін характеристик (позитивних/ негативних) або їх стабільність. На думку авторів стабільність характеристик зовнішнього середовища може сприйматися підприємством як нейтральна характеристика, тобто за умови стабільності складу та відносин з контактними групами підприємство працює в певних умовах визначеності (без змін) – зовнішнє середовище ніби є нейтральним по відношенню до підприємства.

Для розуміння впливу факторів ближнього зовнішнього середовища на діяльність підприємства розроблена кількісна шкала розмежування векторності характеристик. Запропонований підхід для кількісних характеристик підсистем передбачає наступні дії:

- визначається середнє значення показника за весь період аналізу;
- порівнюється середнє значення показника з хронологічно першим фактичним значенням показника за період, що аналізується (відносна величина порівняння середньої величини із базовим фактичним показником). Якщо позитивною характеристикою є зростання показника, то

розрахунок відносної величини порівняння визначається співвідношенням середнього значення з базовим фактичним значенням; якщо позитивною характеристикою показника є зниження, то співвідношенням фактичного базового показника до середнього показника;

- розмежовується векторність характеристик: якщо відносна величина порівняння з середнім показником знаходиться в діапазоні від 0,95 до 1,05 – це нейтральна характеристика, більше 1,05 – це позитивна характеристика БЗС, менше за 0,95 – негативна характеристика зміни БЗС.

За умови суттєвої мінливості зовнішнього середовища може аналізуватися відносна величина порівняння двох послідовних хронологічно кінцевих періодів.

Шостий етап – трансформація фактичних індикаторних характеристик у балові оцінки з використанням шкали від 1 до 4 для позитивних характеристик підсистем БЗС та від -4 до -1 для негативних характеристик підсистем БЗС. Тобто на цьому етапі здійснюється перевід фактичних значень оцінки динаміки показників в бали. Необхідність такого переведення обумовлена приведенням всіх показників до однакових одиниць виміру для подальшої інтегральної оцінки. до балових характеристик пропонується використовувати переводну шкалу аналогічну (табл. 2)

На сьомому етапі відбувається розрахунок інтегрального показника стану та тенденцій розвитку БЗС.

На основі отриманих балових характеристик та вагомості оціночних характеристик у межах підсистеми визначається узагальнююча оцінка стану та тенденцій розвитку кожної підсистеми в цілому за формулою середньоарифметичної зваженої. На основі оцінок стану підсистем розраховується інтегральний показник стану ближнього зовнішнього середовища (ІПБЗС) за наступною формулою:

$$IP_{БЗС} = \sum_{i=1}^m OP_i * DP_i$$

де  $IP_{БЗС}$  – інтегральний показник стану ближнього зовнішнього середовища;

$OP_i$  – оцінка  $i$ -тої підсистеми;

$DP_i$  – відносна вагомість підсистеми БЗС з точки зору її впливу на результати діяльності підприємства, част. од.

$m$  – кількість підсистем, виділених у межах ВС.

Значення інтегрального показника стану БЗС згідно прийнятого підходу може змінюватись від -4 до +4. Позитивне значення інтегрального показника є свідченням сприятливого впливу ближнього зовнішнього середовища на досліджуване підприємство і наявності можливостей для покращення його конкурентної позиції. Найкращою характеристикою БЗС є максимальне значення інтегрального показника. Відповідно, від'ємне значення інтегрального показника є характеристикою негативного впливу БЗС, що потребує розуміння існуючих загроз та врахування їх при обґрунтуванні стратегії підприємства.

Результати аналізу підсистем БЗС та інтегральної оцінки впливу ближнього зовнішнього середовища в цілому у подальшому використовуються для обґрунтування стратегії підприємства.

**Висновки.** Запропонований методичний підхід до аналізу впливу ближнього зовнішнього середовища відрізняється комплексністю розгляду факторів впливу, їх кількісною оцінкою та дослідженням динаміки, визначенням інтегрального впливу БЗС на підприємство. Обґрунтовані підсистеми ближнього зовнішнього середовища, які доцільно розглядати в процесі аналізу, та визначені фактори впливу по кожній підсистемі. Враховуючи велику кількість факторів ближнього зовнішнього середовища, неоднозначність їх впливу та різні підходи до визначення така наукова розробка має велике значення оскільки є теоретико-методичним підґрунтями, що сприяє комплексному підходу до аналізу БЗС. Розроблена система кількісних оціночних індикаторів дозволяє підвищити коректність та конкретність стратегічного аналізу.

Запропонована процедура проведення аналізу від дослідження динаміки кожного оціночного індикатора до інтегральної оцінки впливу БЗС на розвиток підприємства забезпечує системний погляд на вплив ближнього середовища та можливості і напрямки розвитку підприємства, що сприятиме формуванню ефективної стратегії підприємства.

Таблиця 2

### Шкала переведу кількісних характеристик в бали

Відносна величини порівняння фактичного показника базового періоду з середнім показником за весь період									
< 0,5	0,50–0,70	0,70–0,85	0,85–0,95	0,95–1,05	1,05–1,15	1,15–1,30	1,30–1,50	>1,50	
Бали									
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
Загрози				Нейтральна характеристика			Можливості		

Джерело: розроблено авторами

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Chandler A. D. *Strategi and Structure*. Cambridge : MIT Press, Mass., 1962. 287 p.
2. Mintzberg H., Quinn J. B. *The Strategy Process*. Imprint Harlow : FT Prentice Hall, 1988. 493 p.
3. Довбня С. Б., Найдовська А.О., Письменна О.О. Стратегія підприємства: навч. посібник. частина 1. Дніпро: НМетАУ, 2021. 98 с.
4. Котлер Ф., Армстронг Г. *Основи маркетингу*: Перекл. Р англ. Київ : «Новий Світ». 2020. 880 с.
5. Карпіщенко О. І. *Стратегічне планування: навч. посіб.* Суми : Сумський державний університет. 2013. 446 с.
6. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства. підручник*. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
7. Сумець О. М. *Стратегічний менеджмент : підручник*. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Дунда С. П. Стратегічне дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток хлібопекарських підприємств як етап обґрунтування стратегічних рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.52>
9. Довбня С.Б., Пономаренко Р.В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/artikle/view/5017>
2. Mintzberg H., Quinn J. B. (1988) *The Strategy Process*. Imprint Harlow : FT Prentice Hall, p. 493.
3. Dovbnya S. B., Naydovska A.O., Pysmenna O.O. (2021) *Stratehiia pidpriemstva: navch. posibnyk. chastyna 1* [Enterprise strategy: textbook. part 1]. Dnipro: NMetAU, p. 98. (in Ukrainian)
4. Kotler F., Armstrong G. (2020) *Osnovi marketing [Marketing basics]*. Kyiv: «Novyy Svit», p. 880.
5. Karpishchenko O.I. (2013) *Stratehichne planuvannia: navch. posib [Strategic planning: textbook]*. Sumy : Sumskyy derzhavnyy universytet, 446 p. (in Ukrainian)
6. Sayenko M. H. (2006) *Stratehiia pidpriemstva. pidruchnyk [Enterprise strategy. textbook]*. Ternopil: Ekonomichna Dumka, p. 390. (in Ukrainian)
7. Sumets O. M. (2021) *Stratehichnyi menedzhment: pidruchnyk [Strategic management: textbook]*. Kharkiv: KHNU, p. 208. (in Ukrainian)
8. Dunda S. P. (2020) *Stratehichne doslidzhennya vplyvu faktoriv zovnishn'oho seredovyshcha na rozvytok khlibopekarskykh pidpriyemstv yak etap obgruntuvannya stratehichnykh rishen'* [A Strategic Study of the Impact of Environmental Factors on the Development of Bakery Enterprises as a Stage of Justification of Strategic Decisions]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, no. 9 (in Ukrainian)
9. Dovbnya S.B., Ponomarenko R.V. (2024) *Factory vplyvu ta methods ich doslidzhennya w protsesi stratehichnjgo analyzy* [Factors of influence and methods of their research in the process of strategic analysis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/artikle/view/5017>(in Ukrainian)

**REFERENCES:**

1. Chandler A. D. (1962) *Strategi and Structure*. Cambridge : MIT Press, Mass., p. 287.

Стаття надійшла: 08.08.2025  
Стаття прийнята: 25.08.2025  
Стаття опублікована: 29.09.2025