

## Удосконалення стратегічного аналізу: інтегральний підхід

**Довбня С.Б.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня  
Національної металургійної академії України

**Письменна О.О.**

асистент  
Національної металургійної академії України

**Чабанець Т.М.**

здобувач  
Національної металургійної академії України

Розроблено удосконалений методичний підхід до проведення стратегічного аналізу, який дозволяє отримати кількісні оцінки впливу на діяльність підприємства факторів зовнішнього середовища, а також значущості його сильних та ризикованості слабких сторін з урахуванням як поточного їх стану, так і прогнозу зміни. Запропоновано метод визначення комплексних оцінок по кожному напрямку зовнішнього та внутрішнього середовища, формування інтегральної оцінки впливу на підприємство позитивних та негативних факторів, що забезпечує обґрунтованість розробки стратегії.

**Ключові слова:** зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, можливості, загрози, сильні сторони, слабкі сторони, інтегральна оцінка, стратегія підприємства.

Довбня С.Б., Письменная О.О., Чабанец Т.Н. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА: ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Разработан усовершенствованный методический подход к проведению стратегического анализа, позволяющий выполнять комплексную оценку влияния на деятельность предприятия факторов внешней среды, а также значимости его сильных и рискованности слабых сторон с учетом их текущего состояния и прогноза изменения. Предложен метод определения комплексных оценок по каждому направлению внешней и внутренней среды, формирования интегральной оценки влияния на предприятие положительных и отрицательных факторов, что обеспечивает обоснованность разработки стратегии.

**Ключевые слова:** внешняя среда, внутренняя среда, стратегический анализ, SWOT-анализ, возможности, угрозы, сильные стороны, слабые стороны, интегральная оценка, стратегия предприятия.

Dovbnya S.B., Pysmenna O.O., Chabanets T.N. IMPROVEMENT OF STRATEGIC ANALYSIS: INTEGRAL APPROACH

Advanced methodical approach of strategic analysis's conduction, which allows to take quantitative estimations of effect to enterprise of external environment's factors as well as significance it's strong sides and risk of it's weak sides with accounting of their current state and their change's prediction has developed. Method of complex estimations' formation about each direction of external and internal environment as well as integral estimation of positive and negative factors effect to enterprise, which provides foundation of strategy formation has offered.

**Keywords:** external environment, internal environment, strategic analysis, SWOT-analysis, abilities, risks, strong sides, weak sides, integral estimation, strategy of enterprise.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Динамічні, конкурентні та складні умови функціонування вітчизняних підприємств вимагають інноваційно-перспективного мислення менеджерів та переходу до стратегічного управління. Першим обов'язковим етапом такого управління є стратегічний аналіз, в межах якого оцінюється стан зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Саме від якості його виконання залежить обґрунтованість цілей та стратегії

розвитку підприємства. Враховуючи динамічність зовнішнього середовища, що характеризується підвищенням швидкості змін, його складність, яка пов'язана з сукупним впливом різних факторів, а також непередбаченість, слідством якої є недостатність або навіть відсутність достовірної інформації, забезпечення об'єктивності стратегічного аналізу є доволі складним науковим завданням, що має велике практичне значення та підвищену актуальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість стратегічного аналізу як невід'ємної складової стратегічного управління підприємством обумовила увагу науковців до цього питання [1, с. 190-193; 4, с. 45; 5, с. 97-98]. Аналіз літературних джерел та сучасної практики свідчить про те, що при проведенні стратегічного аналізу, головним чином, використовуються методи, які базуються на експертних оцінках та прогнозах, такі як: PEST – аналіз, SWOT – аналіз та інші [2, с. 45-47; 3, с. 47]. Оскільки результати такого аналізу суттєво залежать від компетентності експертів особливої важливості набуває розробка процедури експертизи та формування висновків, яка забезпечила б їх об'єктивність та коректність.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є удосконалення стратегічного аналізу за рахунок підвищення достовірності результатів шляхом визначення кількісного впливу факторів на перспективи розвитку підприємства, формування інтегральної оцінки, яка дозволить обґрунтувати доцільний тип стратегії, а також раціоналізації процедури проведення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із найбільш розповсюджених методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який передбачає дослідження зовнішніх факторів (можливостей і загроз) та внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін) функціонування підприємства, а також встановлення взаємозв'язків між ними [2, с. 57-59]. Особливості проведення SWOT-аналізу, зокрема, альтернативність сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та недостатність об'єктивної інформації, обумовлюють переважне здійснення його експертним шляхом, що, безумовно, підвищує суб'єктивізм отриманих результатів, водночас знижуючи їх якість і конкретність. Для подолання зазначених недоліків розроблено методичний підхід, який передбачає кількісну поточну та прогнозну оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також формування узагальнюючих оцінок по кожному аналітичному напрямку та інтегральної оцінки стану підприємства з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища, його сильних та слабких сторін. Запропонований модифікований підхід до стратегічного аналізу полягає в реалізації наступних логічно пов'язаних етапів.

**Етап 1** – визначення напрямків аналізу зовнішнього середовища та формування най-

більш важливих факторів по кожному з них. Слід відзначити, що якість стратегічного аналізу в значній ступені визначається повнотою та коректністю розгляду всіх факторів. У зв'язку з цим розроблено систематизований перелік напрямків зовнішнього середовища та по кожному з них сформовано групи факторів, які необхідно розглядати в процесі аналізу (табл. 1).

**Етап 2** – визначення сильних і слабких сторін підприємства та формування їх первинного переліку. Для забезпечення раціональної реалізації цього етапу досліджено та систематизовано сильні та слабкі сторони підприємств, що характерні для сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки (табл. 2).

**Етап 3** – оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища. Особливістю запропонованого підходу є кількісний вимір важливості кожного фактору по двох критеріях: оцінка впливу в поточному періоді та імовірність зміни сили впливу фактора в майбутньому. Для визначення кількісної оцінки поточного впливу зовнішнього середовища запропоновано використовувати метод експертних оцінок та табличну форму представлення результатів. Важливою відмінною рисою запропонованої методики є оцінка вірогідності зміни сили впливу фактора в майбутньому. Її пропонується здійснювати у частках одиниці, як підвищуючий або понижуючий коефіцієнт. Якщо очікується підвищення сили впливу фактору, то відповідний коефіцієнт буде перевищувати одиницю. І, навпаки, при зниженні сили впливу, коефіцієнт буде менше 1. Таким чином в межах кожного напрямку експерти оцінюють силу впливу та імовірність її зміни по окремих факторах, формуючи при цьому масив вихідної інформації для прийняття подальших рішень щодо їх важливості при розробці стратегії.

Наступним кроком цього етапу є визначення узагальненої оцінки кожної можливості та кожної загрози зовнішнього середовища як добутку оцінки впливу та оцінки імовірності зміни впливу за формулою:

$$O_{ij} = OB_{ij} * OM_{ij}, i = 1...n, j = 1...m \quad (1)$$

$O_{ij}$  – узагальнена оцінка впливу і-го фактора j-го напрямку на діяльність підприємства;

$OB_{ij}$  – оцінка поточного впливу і-го фактора j-го напрямку на діяльність підприємства;

$OM_{ij}$  – оцінка імовірності зміни впливу і-го фактора j-го напрямку на діяльність підприємства в майбутньому.

**Систематизація можливостей та загроз зовнішнього середовища**

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Політичний напрямок</b>	
Ефективні політичні та економічні міжнародні зв'язки Сприятлива політична ситуація в країні Компетентний та дієвий уряд Стабільне та мотивуюче законодавче поле Ефективна судова система Відсутність корупції Відсутність втручання в діяльність підприємства	Нестабільна політична ситуація в світі Слабка гілка виконавчої влади Нестабільне та неякісне законодавче поле Слабка судова система Корупція та її негативні прояви Втручання з боку державних наглядових органів
<b>Економічний напрямок</b>	
Підйом світової економіки Високий рівень ВВП та національного доходу Раціональна система оподаткування Забезпеченість сировинними та енергетичними ресурсами по доступним цінам	Світові та регіональні кризи Низький рівень ВВП та національного доходу Завищені ставки оподаткування Недостатність сировинних та енергетичних ресурсів Висока вартість енергоресурсів
<b>Ринковий напрямок</b>	
Конкурентоспроможність продукції на світових ринках Значний обсяг експорту продукції Відсутність торгових бар'єрів Розвинутість маркетингових технологій	Низький рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників Слабка присутність вітчизняних товаровиробників на світових ринках Торгівельні бар'єри на світових ринках Недостатній розвиток маркетингових технологій
<b>Фінансовий напрямок</b>	
Високий кредитний рейтинг країни Присутність на фінансовому ринку міжнародних установ Наявність достатньої кількості дешевих фінансових ресурсів Розвиненість фінансово-кредитної системи Різноманітність інструментів фінансового ринку Стабільна та низька ставка рефінансування Стабільність банківського сектору Низький рівень ставки рефінансування	Низький кредитний рейтинг країни Незначна присутність на фінансовому ринку міжнародних установ Обмеженість фінансових ресурсів та інструментів вітчизняного фінансового ринку Слабкість фінансово-кредитної системи Висока вартість залучення зовнішніх ресурсів на ринку Нестабільна банківська система, ненадійність банківських установ Висока ставка рефінансування
<b>Виробничо-технологічний напрямок</b>	
Високий науковий потенціал країни, в т.ч. наявність та ефективне функціонування науково-дослідних установ Висока частка робітників з науковими ступнями, з вищою освітою Високий рівень науково-технічного розвитку держави Сучасні галузеві технології Високий рівень інвестування фундаментальної та галузевої науки, а також освіти	Техніко-технологічна відсталість, використання застарілих технологічних процесів Зменшення частини населення, що мають наукові ступені, вищу освіту Недостатнє фінансування закладів вищої освіти Недостатність інвестицій в розвиток науково-технічного прогресу Зменшення (недостатність) науково-дослідних установ
<b>Управлінський напрямок</b>	
Впровадження стандартів управління якістю Ефективність систем менеджменту і контролю на всіх рівнях державного управління Розвиток інноваційних технологій і методів управління Широке використання електронних технологій	Не ефективна система менеджменту та контролю Використання застарілих методів та технологій управління Низьке впровадження електронних технологій в управлінську діяльність

Закінчення таблиці 1

1	2
<b>Соціальний напрямок</b>	
Рациональна вікова структура населення Високий рівень доходів населення Висока соціальна захищеність всіх верств населення Висока середня тривалість життя	Нераціональна вікова структура Низький рівень доходів населення Суттєва диференціація населення по рівню доходів Низькі соціальні стандарти Невисока середня тривалість життя населення
<b>Екологічний напрямок</b>	
Наявність еколого-орієнтованих стратегій та державних програм Контроль додержання норм забруднення навколишнього середовища Високий рівень інвестицій в захист довкілля	Відсутність державних програм захисту навколишнього середовища Недостатній контроль додержання екологічних норм Недостатність інвестування захисту довкілля

В подальшому визначається комплексна сила впливу всіх факторів окремого напрямку як їх сума ( або середня величина)

$$KO_j = \sum_{i=1}^n O_{ij}, \text{ або} \quad (2)$$

$$KO_j = \frac{\sum_{i=1}^n O_{ij}}{n}, \quad (3)$$

де  $KO_j$  – комплексна оцінка впливу  $j$ -го напрямку на діяльність підприємства, яка враховується при формуванні його стратегії.

Комплексні оцінки розраховуються по кожній можливості ( $KM_j$ ), та по кожній загрозі ( $KZ_j$ ), що мають місце в діяльності підприємства. Для визначення загального впливу можливостей та загроз розраховуються відповідні узагальнюючі показники по кожному напрямку можливостей та кожному напрямку загроз як різниця між комплексними оцінками його можливостей та загроз:

$$UO_j = KM_j - KZ_j \quad (4)$$

де  $UO_j$  – узагальнююча оцінка впливу можливостей та загроз  $j$ -го напрямку на діяльність підприємства;

$KM_j$ ,  $KZ_j$  – відповідно, оцінка впливу можливостей та загроз  $j$ -го напрямку на діяльність підприємства.

Інтегральна оцінка впливу факторів зовнішнього середовища визначається як сума комплексних оцінок всіх можливостей та всіх загроз.

$$I3 = \sum_{j=1}^m UO_j, \text{ або} \quad (5)$$

$$I3 = M - 3 = \sum_{j=1}^m KM_j - \sum_{j=1}^n KZ_j, \quad (6)$$

де  $I3$  – інтегральна оцінка впливу факторів зовнішнього середовища з урахуванням всіх можливостей та загроз.

$UO_j$  – узагальнююча оцінка впливу можливостей та загроз  $j$ -го напрямку на діяльність підприємства.

$M, 3$  – відповідно, сукупна оцінка всіх можливостей (всіх загроз) зовнішнього середовища;

$KM_j$ ,  $KZ_j$  – відповідно, оцінка впливу можливостей та загроз  $j$ -го напрямку на діяльність підприємства.

Слід зазначити, що при розрахунку інтегрального показника в деяких випадках має сенс врахування значущості окремих напрямків по їх впливу на діяльність підприємства. Це може забезпечити підвищення обґрунтованості формування стратегії підприємства за рахунок прийняття до уваги найбільш вагомих напрямків роботи підприємства. Всі оцінки заносяться у таблицю 3, що забезпечує наочність отриманих результатів.

Запропоновані оціночні показники мають наступну інтерпретацію:

– чим більше значення показника  $KM_j$ , тим більше можливостей має підприємство по цьому напрямку, які доцільно використовувати при формуванні стратегії підприємства. Не високе значення цього показника свідчить про обмежені можливості розвитку підприємства в  $j$ -му напрямку;

– чим більше значення показника  $KZ_j$ , тим більше загроз у зовнішньому середовищі, які необхідно врахувати при формуванні стратегії. В свою чергу низьке значення цього показника свідчить про невеликий вплив загроз;

– позитивне значення узагальнюючого показника  $UO_j$  свідчить про те, що фактори-можливості  $j$ -го напрямку перевищують існуючі загрози. Підприємство повинно максимально використовувати цю позитивну ситуацію;

**Систематизація сильних та слабких сторін підприємства**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1	2
<b>Економічний напрямок</b>	
Високий рівень ділової активності Низький рівень собівартості продукції Високий рівень рентабельності Висока ефективність використання основних фондів (висока фондоддача)	Низька ділова активність Високий рівень витрат Низька фондоддача та висока фондоємність продукції Низька рентабельність
<b>Фінансовий напрямок</b>	
Достатність власного капіталу Доступність кредитних та інших залучених ресурсів Висока інвестиційна привабливість Фінансова незалежність Висока ліквідність активів	Нестійкий фінансовий стан Висока залежність від кредиторів Недостатність власних фінансових ресурсів Низька інвестиційна привабливість Наявність великого рівня неліквідних активів
<b>Операційний напрямок</b>	
Раціональна організація операційних процесів Відсутність (низький рівень) простоїв обладнання Повне і своєчасне забезпечення сировинно-енергетичними ресурсами. Висока якість сировини та матеріалів Раціональна організація праці робітників Наявність науково-обґрунтованих норм, в т.ч.: праці, запасів, розходу сировини та матеріалів Велика швидкість обертності матеріальних запасів Наявність системи контролю запасів	Нераціональна організація операційних процесів Великі простої обладнання Проблеми з забезпеченням ресурсами Нераціональна організація праці Сировина та матеріали недостатньої якості Необґрунтованість норм запасів, розходу матеріалів Великі матеріальні запаси Низький рівень обертання матеріальних запасів
<b>Техніко-технологічний напрямок</b>	
Сучасні технологічні процеси Раціональне використання виробничих площ Раціональна система планово-попереджувальних ремонтів Низький рівень матеріало - та енергоємності продукції Наявність системи контролю якості продукції	Застаріле обладнання з високим рівнем зносу Значні витрати на ремонт обладнання Високий рівень енерго - та матеріалоємності продукції Низький рівень завантаження виробничих потужностей Наявність надлишкових основних фондів
<b>Конкурентний напрямок</b>	
Висока ділова репутація Раціональна цінова політика Ефективна реклама та стимулювання збуту Наявність післяпродажного обслуговування Високий рівень лояльності споживачів до продукції підприємства Значна частка постійних клієнтів Диференціація продукції Велика частка ринку	Слабка ділова репутація Наявність великої кількості сильних конкурентів та втрата клієнтів Недостатньо широкий асортимент продукції Зростання частки конкурентів на ринку Неконкурентна ціна продукції Недостатня ефективність реклами Відсутність додаткових післяпродажних послуг Обмеженість каналів збуту та методів продаж Наявність великої кількості посередників Віддаленість від споживачів
<b>Інноваційний напрямок</b>	
Високий рівень науково-дослідницьких розробок Високий рівень інвестицій в сучасні технології Використання інноваційних технологій	Відсутність або недостатність науково-дослідницької діяльності Низький рівень інвестицій в техніко-технологічний розвиток Використання застарілих технологій та методів управління

Закінчення таблиці 2

1	2
<b>Управлінський напрямок</b>	
Стратегічний підхід до управління Висока кваліфікація персоналу Сучасна система планування Дієва організаційна структура управління Сучасна система управління персоналом, в т.ч. дієва система мотивації і плани розвитку персоналу Високий рівень інвестицій в людський капітал Комплексна система управлінської діагностики Наявність сучасних управлінських технологій, в т.ч. електронних	Високий рівень плинності кадрів Низький рівень заробітної плати в порівнянні з конкурентами Відсутність стратегії (стратегічного управління) Не дієва система мотивації Застарілий тип ОСУ Неефективна організація системи комунікацій Використання застарілих методів планування Відсутність сучасної системи моніторингу реалізації стратегії і планів, а також дотримання норм праці, запасу і розходу матеріалів
<b>Соціальний напрямок</b>	
Ефективна система соціального захисту працівників Розвиток на підприємстві атмосфери колективізму Наявність та додержання корпоративної культури	Неефективна система соціального захисту працівників Відсутність психологічної роботи з персоналом Відсутність корпоративних традицій, правил
<b>Екологічний напрямок</b>	
Наявність системи контролю виконання екологічних норм Впровадження заходів охорони навколишнього середовища	Відсутність природозахисного обладнання Підвищення забруднення зовнішнього середовища

– від’ємне значення узагальнюючого показника УО<sub>і</sub> свідчить про те, що фактори-загрози j-го напрямку перевищують існуючі можливості. Підприємству необхідно намагатися, в першу чергу, мінімізувати існуючі загрози в своїй діяльності;

– при позитивному значенні інтегрального показника підприємство має більше можливостей ніж загроз, що дає йому кращі перспективи розвитку і є підґрунтям використання більш «агресивних» стратегій. При від’ємному значенні ІЗ загрози зовнішнього середовища домінують над можливостями. Як правило, в таких випадках частіше використовують «обережні» стратегії.

**Етап 4** – кількісна оцінка сильних та слабких сторін підприємства і визначення переліку пріоритетних, що повинні бути враховані при формуванні стратегії. Для забезпечення об’єктивності та стратегічної цілеспрямованості таку оцінку запропоновано здійснювати також з урахуванням двох аспектів: а) наявності та фактичного стану відповідних характеристик, що можуть розглядатись як сильна або слабка сторона підприємства в поточному періоді; б) можливості розвитку сильних та усунення слабких сторін, тобто підвищення ефективності використання потенціалу підприємства. Реалізація цього етапу відбувається анало-

гічно попередньому етапу у наступній послідовності кроків:

– оцінка сили та слабкості підприємства по окремих аспектах його діяльності;

– оцінка можливості підвищення ефективності використання потенціалу підприємства та посилення його сильних (слабких) сторін, що визначається як коефіцієнт;

– узагальнена оцінка кожної сильної та слабкої сторони підприємства з урахуванням поточного та прогнозного стану;

– визначення комплексної оцінки сили та слабкості підприємства в окремому напрямку;

– узагальнююча оцінка по кожному напрямку з урахуванням сильних та слабких сторін;

– інтегральна оцінка всіх сильних та слабких сторін підприємства.

Відповідно, якщо показник інтегральної оцінки впливу факторів внутрішнього середовища перевищує одиницю, сильні сторони підприємства домінують над слабкими, що свідчить про позитивні перспективи його розвитку. Значення інтегрального показника менше одиниці є свідченням перевищення сили впливу слабких сторін на діяльність підприємства. В такому випадку перегляд стратегії підприємства є обов’язковим.

**Етап 5** – завершальний – розробка рекомендацій щодо формування стратегії під-

Таблиця 3

## Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища підприємства

Напрямок (група факторів)	Можливості підприємства			Загрози підприємства			Загальна оцінка напрямку $УО_j$
	Оцінка впливу факторів, бали $ОВ_{ij}$	Оцінка імовірності зміни впливу, част. од. $ОМ_{ij}$	Узагальнена оцінка впливу $О_{ij}$	Напрямок (група факторів)	Оцінка впливу, бали $ОВ_{ij}$	Оцінка імовірності зміни, част. од. $ОМ_{ij}$	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Політичний напрямок</b>							
Фактор 1.1							
.....							
Фактор 1, $n_1$		$КМ_1$	Разом:		$КЗ_{oj}$	$КЗ_1$	$УО_1$
.....							
.....			Разом:		$КЗ_2$		
<b>2. Ринковий напрямок</b>							
Фактор 2.1	....	....					$УО_2$
.....	....	....					
<b>8. Екологічний напрямок</b>							
Фактор 8.1							
.....							
Фактор 1, $n_8$		$КМ_m$	Разом:		$КЗ_m$		$УО_8$
$M = \sum_{j=1}^m KM_j$			$3 = \sum_{j=1}^m KZ_j$				
$I3 = M - 3 = \sum_{j=1}^n УО_j$							

Таблиця 4

**Матриця зв'язків між тенденціями розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ**

Сторони	Можливості	Загрози
<b>Сильні сторони</b>	<b>Поле «СМ»</b> Стратегія використання сильних сторін для найбільш повної реалізації можливостей зовнішнього середовища.	<b>Поле «СЗ»</b> Стратегія використання сильних сторін роботи підприємства для нівелювання загроз зовнішнього середовища
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Поле «СЛМ»</b> Стратегія подолання слабких сторін за рахунок можливостей зовнішнього середовища	<b>Поле «СЛЗ»</b> Стратегія одночасного подолання слабких сторін та нівелювання впливу загроз

приємства і визначення напрямів діяльності, на які підприємство повинно звернути увагу для посилення конкурентних позицій на ринку або запобігання їх втрати. Рекомендації повинні базуватися на спільному аналізі оцінок сильних і слабких сторін роботи підприємства, поточного стану та можливих змін в його оточуючому середовищі. З урахуванням виявлених можливостей та загроз виокремлюються групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози – Сильні/слабкі сторони» та формується матриця (табл. 4), в яку заносяться найбільш важливі фактори згідно отриманих на попередньому етапі оцінок.

Таким чином на перетині утворюються чотири поля «Можливості – Сильні сторони», «Можливості – Слабкі сторони», «Загрози – Сильні сторони», «Загрози – Слабкі сторони», на кожному з яких необхідно розглянути всі альтернативи та виокремити ті варіанти, які доцільно враховувати при розробці стратегії підприємства.

Важливе значення при розробці стратегії має врахування інтегральних оцінок впливу факторів зовнішнього середовища та його сильних і слабких сторін. Якщо обидві інте-

гральні оцінки мають значення, що перевищують одиницю, підприємство має добрі перспективи для розвитку і може вибирати більш активні стратегії. При від'ємних значеннях інтегральних оцінок, як правило, доцільними будуть обережні (захисні) стратегії.

**Висновки з дослідження.** Розроблений методичний підхід проведення SWOT-аналізу дозволяє отримати кількісні оцінки щодо впливу на діяльність підприємства можливостей та загроз, а також значущості його сильних та ризикованості слабких сторін з урахуванням прогнозу їх зміни, що є край важливим при прийнятті перспективних рішень щодо формування стратегії.

Розрахунки комплексних оцінок по кожному напрямку зовнішнього та внутрішнього середовища, дозволяють визначити сукупну перевагу тих чи інших факторів впливу. Важливою є можливість інтегральної оцінки підприємства з урахуванням поточного та майбутнього впливу факторів зовнішнього середовища, фактичного внутрішнього стану підприємства та перспектив його зміни. Використання цього підходу підвищить прозорість та достовірність стратегічного аналізу та обґрунтованість розробки стратегії підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Грабовецький Б.Є., Краєвська А.С. Стратегічний аналіз в управлінні виробництвом / Б.Є. Грабовецький, А.С. Краєвська // Економічний простір. – 2013. – № 76. – С. 187-199.
2. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011. – 70 с.
3. Дьолог Т.І. Стратегічний аналіз середовища підприємства / Т.І. Дьолог // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 15. – С. 46-48.
4. Демиденко С.Л. Стратегічний аналіз як інструмент управління підприємством / С.Л. Демиденко, О. В. Кулинич // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. – 2012. – Вип. 30(1). – С. 43-47.
5. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством / Р.К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. – Вип. 2 (112). – С. 96-99.



REFERENCES:

1. Hrabovetskyi B.Ye., Kraievska A.S. Stratehichniy analiz v upravlinni vyrobnytstvom / B.Ye. Hrabovetskyi, A.S. Kraievska // Ekonomichniy prostir. – 2013. – № 76. – S. 187-199.
2. Dovbnia S.B., Naidovska A.O., Khytko M.M. Stratehiia pidpriemstva. Chastyna 1: Navch. posibnyk. – Dnipropetrovsk: NMetAU, 2011. – 70 s.
3. Doloh T.I. Stratehichniy analiz seredovyshcha pidpriemstva / T.I. Doloh // Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2013. – № 15. – S.46-48.
4. Demydenko S.L. Stratehichniy analiz yak instrument upravlinnia pidpriemstvom / S.L. Demydenko, O.V. Kulynych // Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky. – 2012. – Vyp. 30(1). – S. 43-47.
5. Shurpenkova R.K. Stratehichniy analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom / R.K. Shurpenkova // Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. – 2015. – Vyp. 2 (112). – S. 96-99.