

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135>

УДК 338.26:005.21

ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА МЕТОДИ ЇХ ДОСЛІДЖЕННЯ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

FACTORS OF INFLUENCE AND METHODS OF THEIR STUDY IN THE PROCESS OF STRATEGIC ANALYSIS

Довбня Світлана Борисівна

доктор економічних наук, професор,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>

Пономаренко Руслан Валерійович

аспірант,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5183-7078>

Dovbnya Svitlana, Ponomarenko Ruslan
Ukrainian State University of Science and Technology

Метою статті є удосконалення стратегічного аналізу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку суб'єктів господарювання. В статті визначено сутність стратегічного аналізу як комплексного дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств. Виділено та охарактеризовано основні підсистеми внутрішнього середовища, до яких відносяться: маркетинг, інновації, фінанси, виробництво, персонал та управління. Зовнішнє середовище розглянуто у складі двох підсистем: дальнє зовнішнє середовище і ближнє зовнішнє середовище. Визначено доцільні аналітичні напрямки дальнє зовнішнього середовища: демографічний, економічний, природньо-географічний, техніко-технологічний, політичний, соціокультурний, міжнародний. Основними складовими ближнього зовнішнього середовища є: конкуренти, постачальниками, споживачі, маркетингові посередники, фінансово-кредитні інститути. Наведено порівняльну характеристику специфічних методів стратегічного аналізу: PEST, SWOT, SPACE, SOAR тощо. Виконані дослідження сприятимуть підвищенню об'єктивності та якості стратегічного аналізу.

Ключові слова: стратегічний аналіз, фактори впливу, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, методи стратегічного аналізу, цілі, стратегія.

Complex and dynamic socio-economic conditions necessitate the continuous development of theories and methodological frameworks for strategic management to substantiate the selection of an enterprise's development strategy. This article aims to enhance strategic analysis by identifying its contemporary features and methods of implementation. The essence of strategic analysis is defined as a comprehensive study of the state and development prospects of the external environment to identify opportunities and threats to an enterprise's activities, as well as internal factors representing its strengths, which can mitigate adverse trends in the external environment, and problematic aspects (its weaknesses) for timely resolution of their negative impacts. The article identifies and characterizes the main subsystems of the internal environment, including marketing, innovation, finance, production, personnel, and management. The external environment is analyzed through two subsystems: the remote external environment and the proximate external environment. The approaches of various scholars to delineate the components of these subsystems are reviewed, their analysis is conducted, and appropriate levels of strategic analysis under modern conditions are determined. It is noted that in analyzing the remote external environment, the following analytical directions are appropriate: demographic, economic, natural-geographical, technological, political, sociocultural, and international. The primary components of the proximate external environment include competitors, suppliers, consumers, marketing intermediaries, and financial-credit institutions. The article provides a comparative analysis of specific methods of strategic analysis, including PEST, SWOT, SPACE, Porter's Five Forces, industry analysis, and SOAR. Their common features and distinctive characteristics are identified, enabling the selection of the most appropriate method depending on the objectives and conditions of the analysis. The research conducted and the results obtained contribute to improving the quality of strategic analysis outcomes, enhancing the rationale for setting strategic objectives for enterprises, and defining strategies to achieve them.

Keywords: strategic analysis, factors of influence, external environment, internal environment, methods of strategic analysis, objectives, strategy.



Постановка проблеми. Стратегічний аналіз є першим і надважливим етапом в системі стратегічного управління, оскільки його результати визначають зміст системи цілей та стратегій підприємства. Зазвичай, стратегічний аналіз виконується в умовах обмеженої кількості та низької достовірності інформації, слабо прогнозованих змін зовнішнього середовища. Ці особливості потребують проведення спеціальних досліджень, аналізу слабких сигналів та побічних ознак, що обумовлює необхідність постійного удосконалення методів його проведення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління були започатковані закордонними науковцями, знаходяться у стані постійного розвитку і висвітлюються у роботах багатьох вчених світового рівня таких як: Чандлер А., Ансофф І, Мінцберг Г., Стайлер Г, Портер М. та інші [1–5]. На сучасному етапі суспільно-економічних відносин вітчизняні дослідники, зокрема Пастухова В. [6], Сталінська О. [7], Костенцька І. [8], Куліш Д. [9], Гречан А. [10], Карпіщенко О., Ілляшенко К. [13] та інші [11; 14; 15; 16] велику увагу приділяють адаптації існуючої теорії стратегічного управління до реалій української економіки та потреб практичного менеджменту. Особливу увагу як засновники теорії стратегічного управління, починаючи з 50-х років минулого сторіччя, коли стала зрозумілою і загальноприйнятною необхідність врахування впливу зовнішнього середовища на підприємство при формуванні стратегії його розвитку, так і сучасні науковці та практики приділяли і приділяють визначенню напрямків та факторів впливу [11–15]. Незважаючи на велику кількість досліджень і наявність різноманітних методів стратегічного аналізу питання систематизації основних факторів впливу знаходиться в процесі безперервного розвитку, що обумовлено динамічністю середовища існування підприємства, зміною пріоритетності та появою нових факторів. На тлі вище зазначеного особливої важливості набуває характеристика сучасного розуміння факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та їх впливу на перспективи функціонування підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціллю статті є дослідження та систематизація факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку стратегічного управління з метою удоскона-

лення методів стратегічного аналізу та підвищення об'єктивності його результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні дослідники в структурі загального середовища існування підприємства, яке підлягає дослідженню в процесі стратегічного аналізу, розглядають дві окремі складові: внутрішнє та зовнішнє середовища. Внутрішнє середовище характеризує специфіку організації діяльності самого підприємства. Зовнішнє середовище представляє собою сукупність різних факторів, що не є складовою та результатом діяльності підприємства, але впливають на підприємство, напрямки його розвитку та ефективність функціонування. В теорії та практиці сучасного менеджменту зовнішнє середовище розглядається як дві підсистеми: дальнє зовнішнє середовища та ближнє зовнішнє середовище. Дальнє зовнішнє середовище характеризує умови функціонування всіх учасників економічних відносин та економіки в цілому, а ближнє зовнішнє середовище - специфіку роботи з безпосередніми контактними групами підприємства (споживачами, постачальниками, конкурентами, посередниками тощо). Таким чином можна зазначити, що підприємство формує та контролює внутрішнє середовище, частково може впливати на ближнє зовнішнє середовище шляхом прийняття рішення про співпрацю, і не контролює або майже не контролює дальнє зовнішнє середовище.

Узагальнюючи особливості та зміст стратегічного аналізу, його сутність можна визначити наступним чином: «Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження стану та перспектив розвитку зовнішнього середовища з метою виявлення можливостей і загроз діяльності підприємства, а також внутрішніх факторів, що є його сильними сторонами і можуть сприяти нівелюванню негативних тенденцій та використанню позитивних зрушень у зовнішньому середовищі, а також проблемних аспектів в діяльності підприємства (його слабких сторін) для своєчасного подолання їх негативного впливу з метою формулювання цілей та обґрунтування стратегій підприємства».

Для об'єктивного аналізу внутрішнього середовища підприємства, на наш погляд, найбільш доцільним є виділення наступних підсистем: маркетинг, інновації (наукові дослідження та розробки), фінанси, виробництво, персонал та управління (організація управління і організаційна культура) [11, с. 73–74]. Виділені таким чином підсис-

теми відповідають напрямкам функціональних стратегій, що розрізняють в теорії та практиці управління.

Загальноприйняті рекомендації щодо змісту аналізу кожної з підсистем підприємства відсутні, оскільки він обумовлюється специфічними особливостями конкретного підприємства, і залишається задачею його виконавців. Але, узагальнюючи наявну інформацію, можна наступним чином охарактеризувати основні аналітичні підсистеми.

Підсистема маркетинг, перш за все, включає індикатори що оцінюють конкурентоздатність продукції, включаючи її якісні характеристики та можливості щодо задоволення потреб споживачів; наявність та ефективність після продажного обслуговування, наявність додаткових послуг і т. ін.

Підсистема інновації включає наявність та кількість (частку) інноваційних продуктів та технологій, здатність підприємства їх розробляти та впроваджувати, обсяги інвестування в інновації, наявність відповідних підрозділів, продуктивність та ефективність інновацій.

Щодо підсистеми виробництво, то вона, в першу чергу, характеризується станом та ефективністю використання основних засобів, швидкістю оборту оборотних коштів та раціональністю їх структури, ефективністю операційних процесів, а також результативністю постачальницької діяльності.

Підсистема персонал повинна містити індикатори, які характеризують: забезпеченість підприємства персоналом з огляду на його кількість та рівень компетентності, продуктивність праці співробітників, рівень задоволеності працівників роботою на підприємстві та їх вмотивованість.

Підсистема управління характеризується орієнтацією ОСУ на цілі підприємства, діджиталізацією управління, відсутністю дублювання функцій, формалізацією систем планування, організації, контролю і мотивації, а також ефективністю цієї підсистеми, тобто раціональним співвідношення витрат пов'язаних з управлінням та результатів діяльності підприємства.

Щодо підсистеми «Фінанси», то її необхідно характеризувати повною забезпечення діяльності підприємства фінансовими ресурсами, раціональністю співвідношення власного і позикового капіталу, вартістю фінансування і, беззаперечно, показниками, що характеризують фінансовий стан і прибутковність підприємства.

При аналізі складових дальнього зовнішнього середовища виокремлюють певні групи факторів, що мають суттєвий вплив на діяльність підприємств. У теорії та практиці отримали розповсюдження декілька підходів щодо виокремлення груп факторів цього середовища, які сформульовано як аббревіатури назв груп факторів, найбільш інформативними з яких є: PEST (політичні або політико-правові фактори, економічні фактори, соціокультурні фактори та технологічні фактори); SLEPT – PEST доповнюється правовим чинником (L – Legal); PESTLE (політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні фактори) – PEST доповнюється двома чинниками: Legal і Environmental; STEEPLE (соціокультурні, технологічні, економічні, природні, політичні, правові та етичні фактори) – PEST доповнюється декількома чинниками: Legal, Environmental, Ethical і, за необхідності, Geography) тощо.

Існують і інші підходи до виділення груп факторів дальнього зовнішнього середовища, інформація про деякі з них наведена в табл. 1.

Як видно з табл. 1, більшість груп факторів за своїм змістом відповідає підходу PEST та його модифікаціям до їх групування. Відрізняються лише формулювання назв груп і їх кількість. В той же час мають місце і окремі дискусійні фактори, доцільність виділення яких викликає сумніви. Так, наприклад, в роботі [13, с. 114–117] виділені групи факторів «Структура тенденцій» та «Несподіванки стратегічного характеру», які, на наш погляд, є неоднозначними. На думку авторів [13] «структура тенденцій» передбачає аналіз зміни розмірів та структури галузі, процес формування нових галузей, зміну розмірів підприємств під впливом НТП тощо [13, с. 115]. З нашої точки зору, якщо зміна структури галузей пов'язана з НТП, вона повинна відображатися в складі науково-технічних тенденцій, а не виділятися як окрема група. Виділення групи «Несподіванки стратегічного характеру» також виглядає як нелогічне, оскільки, якщо фактори ідентифіковані, їх можна віднести до якоїсь з вищенаведених груп факторів.

Автори вважають недоцільним також виділення групи факторів «Надзвичайні обставини, яким не могли запобігти керівники», що запропоновано в роботі [14, с. 34]. По-перше, керівники не мають впливу на дальнє зовнішнє середовище, тобто майже всі обставини є некерованими. По-друге, мова йде про процес аналізу, тобто процес виявлення пев-

Таблиця 1

**Систематизація підходів до виділення груп факторів стратегічного аналізу
дальнього зовнішнього середовища**

Автор	Групи факторів дальнього зовнішнього середовища
Ф. Котлер, Г. Армстронг [12, с. 137–138]	<ul style="list-style-type: none"> – Демографічне середовище – Економічне середовище – Природно-географічне середовище – Технологічне середовище – Політичне середовище – Культурне середовище.
Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. [13, с. 114–117]	<ul style="list-style-type: none"> – Стан економіки та ринків – Діяльність уряду – Структура тенденцій – Науково-технічні тенденції – Природно-екологічна складова – Тенденції ресурсного забезпечення – Демографічні тенденції – Соціокультурна складова – Несподіванки стратегічного характеру – Міжнародне середовище
Саєнко М. Г. [14, с. 34]	<ul style="list-style-type: none"> – Стан економіки країни – Політико-правові відносини – Ефективність державного регулювання економіки – Рівень НТП – Рівень соціального розвитку – Стан культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві – Дієвість профспілок, партій і громадських організацій – Демографія – Природні умови, екологія – Міжнародне становище – Надзвичайні обставини, яким не могли запобігти керівники
Сумець О. М. [15, с. 99–102]	<ul style="list-style-type: none"> – Економічні фактори; – Політико-правові фактори; – Технологічне середовище; – Конкурентне середовище; – Фактори соціальної поведінки; – Географічне середовище; – Міжнародні фактори.

Джерело: розроблено авторами на основі [12–15]

них факторів, що можуть вплинути на роботу підприємства у майбутньому, а не оцінку реалізації прогнозів, то ж запобігати ще нічому.

При уточненні складових ближнього зовнішнього середовища думки авторів здебільшого є узгодженими та такими, що в основному відповідають підходу «П'яти сил конкуренції», розробленому М. Портером [4]. Відповідно до цього підходу розрізняють п'ять важливих підсистем ближнього оточення підприємства: споживачі, постачальники, наявні та потенційні конкуренти, виробники товарів-замінників/ субститутів.

Існують і інші модифікації підходу М. Портера до виділення підсистем ближнього зовнішнього середовища, інформація про деякі з них наведена у табл. 2.

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 підсиленням впливу неекономічних відносин підприємства з іншими учасниками ділової середовищі (конкурентному середовищі (конкурентному аналізу), але в сучасних умовах, важливим стає аналіз партнерського середовища (відносини між підприємством та постачальниками всіх видів ресурсів та послуг, наявність та ефективність відносин

Таблиця 2

**Систематизація підходів щодо виділення підсистем стратегічного аналізу
ближнього зовнішнього середовища**

Автор	Ближнє зовнішнє середовище	Недоліки підходу
Ф. Котлер, Г. Армстронг [12, с. 132]	Компанія Постачальники Маркетингові посередники; Клієнти; Конкуренти; Контактні аудиторії	Неоднозначним є виділення підсистеми «Компанія», у яку Ф. Котлер та Г. Армстронг включають професійні інтереси працівників компанії [12, с. 132]. На думку авторів професійні інтереси (потреби) відносяться до характеристик внутрішнього середовища.
Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. [13, с. 118]	Покупці Постачальники Конкуренти Посередники Контактні аудиторії	Щодо переліку підсистем питання не виникають. Хоча зміст підсистем можна розглядати по-іншому. Так Карпіщенко О. І. з колективом авторів підсистему «Постачальники» обмежує лише постачальниками предметів праці (сировина, матеріали, паливно-енергетичні ресурси) [13, с. 121], а наприклад фінансові установи, які серед іншого є постачальниками фінансових ресурсів і інших послуг включає в підсистему «Контактні аудиторії» [13, с. 122].

Джерело: розроблено авторами на основі [12; 13]

підтримки, синергічних зв'язків) [16]. Саме тому фокус з аналізу конкурентів розширюється на інші контактні групи підприємства, що і підкреслюють автори [13; 14; 16 та інші].

Таким чином, на думку авторів, ближнє зовнішнє середовище може бути представлено чотирма-шістьма підсистемами (рис. 1).

При аналізі ближнього зовнішнього середовища необхідно вивчати специфіку відносин з відповідними контактними групами, оцінювати їх вплив на діяльність підприємства, прогнозувати їх розвиток або занепад. Варто зазначити, що у межах підсистеми «Постачальники» необхідно оцінювати всіх постачальників, як матеріальних і фінансових

ресурсів, так і послуг, оскільки в умовах сьогодення рівень витрат підприємства та його конкурентоспроможність багато в чому залежить не лише від вартості запасів і обладнання. У зв'язку з тим, що більшість підприємств України використовують зовнішні джерела фінансування, зокрема банківське кредитування, майже на постійній основі, можна з підсистеми «Постачальники» виокремити підсистему «Фінансові посередники».

Підсистему «Маркетингові посередники» доцільно виокремлювати лише за наявності суттєвого впливу посередників на організацію взаємодії між підприємством-виробником та споживачами або постачальниками товарно-матеріальних цінностей.



Рис. 1. Підсистеми ближнього зовнішнього середовища

Джерело: сформовано авторами з використанням [12; 13; 14; 15]

Підсистема «Інші контактні групи» може включати активістів та певні організації, які можуть суттєво впливати на діяльність підприємства (наприклад, природоохоронні, профспілкові організації тощо).

Проведення стратегічного аналізу може здійснюватися з використанням різних методів, які умовно в залежності від можливості використання на різних рівнях управління (стратегічному, тактичному та оперативному) можна поділити на традиційні та специфічні.

До традиційних методів аналізу ми відносимо методи порівняльного аналізу, аналітичні методи (аналізу фінансово-економічних та техніко-економічних показників, визначення конкурентоздатності підприємства), експертні оцінки тощо. Традиційні методи аналізу використовуються здебільшого для оцінки внутрішнього середовища підприємства.

Специфічні методи використовуються лише на стратегічному рівні управління. До специфічних методів стратегічного аналізу можуть бути віднесені методи: PEST, SWOT, SPACe, п'яти сил конкуренції, аналіз галузі, SOAR тощо.

Сфера застосування специфічних методів стратегічного аналізу та їх комплексність щодо охоплення компонент загального середовища підприємства відрізняється, що продемонстровано у табл. 3.

Як видно з таблиці, здебільшого специфічні методи використовуються для аналізу зовнішнього середовища або загального середовища в цілому. З точки зору охоплення

складових загального середовища більш комплексними є методи SWOT та SPACe аналізу.

Зазначені методи відрізняються різним підходом до відбору факторів, що враховуються при розробці подальших стратегій, різним способом оцінки впливу на розвиток підприємства.

На основі аналізу розглянутих методів стратегічного аналізу серед їх спільних характеристик можна відзначити:

- універсальність методів, вони підходять для всіх типів підприємств та організацій;
- застосування експертних методів оцінки для винесення суджень щодо стану складових загального середовища підприємства та виокремлення показників/ характеристик у межах встановлених прошарків аналізу;
- суб'єктивність отриманих результатів, що обумовлена суб'єктивністю суджень експертів. Цю суб'єктивність можна «пом'якшувати» застосуванням методів групових експертних оцінок з визначенням коефіцієнту конкордації, що відбиває узгодженість думок експертів;
- використання якісних методів оцінки факторів (без визначення кількісних параметрів) або балових експертних методів;
- потреба в обробці великої кількості непов'язаної між собою якісної та кількісної інформації, що ускладнює отримання чітких результатів, які можуть бути покладені в основу стратегічних рішень.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика специфічних методів стратегічного аналізу

Складові загального середовища підприємства		Специфічні методи стратегічного аналізу					
		PEST	SWOT	SNW	SPACe	П'ять сил конкуренції	Аналіз галузі
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Ні
	Слабкі сторони	Ні	Так	Так	Так	Ні	Ні
Ближнє зовнішнє середовище	Можливості	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Так
	Загрози	Ні	Так	Ні	Так	Так	Так
Дальнє зовнішнє середовище	Можливості	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Так
	Загрози	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так

Джерело: розроблено авторами

Не зважаючи на визначені загальні риси специфічні методи мають і свої особливості, зокрема:

– методи аналізу галузі та SPACЕ-аналізу передбачають додатково визначення характеристик привабливості галузі, що є складовою аналізу інвестиційної привабливості підприємства і може стати вирішальним фактором при обґрунтуванні/ зміні корпоративної стратегії підприємства;

– методи SWOT та SPACЕ аналізу передбачають більш глибокі аналітичні процедури та більш опрацьовані алгоритми застосування результатів аналізу для обґрунтування стратегій підприємства;

– окремі методики (методи SWOT та PEST) передбачають ранжування факторів за ступенем їх впливу на діяльність підприємства, що дозволяє зосередити увагу на вирішальних змінах в оточені середовища і не «розпилювати» зусилля;

– методи SWOT, SNW, SPACЕ та інколи PEST аналізу мають матричні форми представлення результатів. Метод SPACЕ має і графічну інтерпретацію результатів аналізу

(пелюсткову діаграму – профіль SPACЕ, та вектор можливого розвитку підприємства).

Характеристика специфічних методів стратегічного аналізу та їх особливостей буде сприяти вибору найбільш доцільного з них з урахуванням цілей та умов його здійснення.

Висновки. Обґрунтовані фактори впливу дальнього та ближнього зовнішнього середовища, а також систематизовані та охарактеризовані напрямки аналізу внутрішнього середовища дозволять аналітикам всебічно розглянути кожний прошарок аналізу, що підвищить його якість. Це є край важливим, враховуючи багато чисельність та різноманітність факторів впливу, неоднозначність їх трактування, а тим більше розуміння впливу на перспективи розвитку підприємств. Виявлені особливості специфічних методів стратегічного аналізу дозволяють коректно вибрати доцільний метод в конкретних умовах проведення стратегічного аналізу, а також визначити напрямки та способи їх удосконалення з метою підвищення обґрунтованості формування стратегії підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Chandler, A. D. *Strategi and Structure*. Cambridge : MIT Press, Mass., 1962. 287 p.
2. Mintzberg H. *The Strategy Process*. Quinn. Imprint Harlow : FT Prentice Hall, 1988. 493 p.
3. Steiner G. A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press, NY, 1979.
4. Porter, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New-York : Free Press, 1980. 186 p.
5. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування: перекл. з англ. К. Сисоевої. Видавництво Олексія Капусти. 2008. 412 с.
6. Пастухова В. В. *Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія*: Київ. КНТЕУ, 2002. 302 с.
7. Сталінська О. В. *Стратегічне планування діяльності промислового підприємства*. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). С. 127–133.
8. Костецька І. Н. *Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти*. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10
9. Куліш Д. *Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств*. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. 2022. № 6. Том 2. С. 142–150.
10. Гречан А. П., Шатіло О.В. *Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах*. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020. серія Економіка. Випуск 1 (55). С. 90–96.
11. Довбня С. Б., Найдовська А.О., Письменна О.О. *Стратегія підприємства: навч. посібник. частина 1*. Дніпро: НМетАУ, 2021. 98 с.
12. Котлер Ф., Армстронг Г. *Основи маркетингу: Перекл. Р англ. К.: «Новий Світ»*. 2020. 880 с.
13. Карпіщенко О. І. *Стратегічне планування: навч. посіб.* Суми : Сумський державний університет. 2013. 446 с.
14. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства. підручник*. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
15. Сумець О. М. *Стратегічний менеджмент : підручник*. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
16. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. *Еволюція стратегічного планування: від бюджетування до партнерства*. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*. Одеса : ОНЕУ, 13.09.2024. С. 157–158.

REFERENCES:

1. Chandler, A. D. (1962) *Strategi and Structure*. Cambridge : MIT Press, Mass., 287 p.
2. Mintzberg H. (1988) *The Strategy Process*. Quinn. – Imprint Harlow : FT Prentice Hall, 493 p.
3. Steiner G.A. (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press, NY.
4. Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New-York : Free Press, 186 p.
5. Mintsberh H. (2008) *Zlit i padinnya stratehichnoho planuvannya [Rise and fall of strategic planning]*. perekl. z anhl. K. Sysoyevoyi. Vydavnytstvo Oleksiya Kapusty. 412 p.
6. Pastukhova V. V. (2002) *Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom: filosofiya, polityka, efektyvnist' [Strategic management of an enterprise: philosophy, policy, efficiency]*. monohrafiya [a monograph]. Kyiv. KNTEU, 309 p. (in Ukrainian)
7. Stalins'ka O. V. (2015) *Stratehichne planuvannya diyal'nosti promyslovoho pidpryyemstva [Strategic planning of industrial enterprise activity]*. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, № 1 (28), pp. 127–133.
8. Kostets'ka I. N. (2020) *Stratehichne planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv: teoretychni aspekty [Strategic planning of enterprises: theoretical aspects]*. *Innovatsiyna ekonomika*, № 7-8, pp. 65–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10
9. Kulish D. (2022) *Suchasni realiyi stratehichnoho planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv . [Modern realities of strategic planning of enterprises]* *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. Seriya: ekonomichni nauky, № 6, tom 2, pp. 142–150.
10. Hrechak A. P., Shatilo O.V. (2020) *Peredumovy zastosuvannya stratehichnoho upravlinnya na suchasnykh pidpryyemstvakh [Prerequisites for the application of strategic management in modern enterprises]*. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu*. seriya Ekonomika. Vypusk 1 (55), pp. 90–96.
11. Dovbnya S. B., Naydovs'ka A.O., Pys'menna O.O. (2021) *Stratehiya pidpryyemstva [Enterprise strategy]*. navch. posibnyk. chastyna 1[training manual. part 1]. Dnipro: NMetAU. 98 p. (in Ukrainian)
12. Kotler F., Armstrong G. (2020) *Osnovi marketing [Marketing basics]*: Perekl. P anhl. K.: «Novyy Svit». 880 p.
13. Karpishchenko O. I. (2013) *Stratehichne planuvannya [Strategic planning]: navch. posibnyk [training manual]*. Sumy : Sums'kyi derzhavnyy universytet. 446 p. (in Ukrainian)
14. Sayenko M. H. (2006) *Stratehiya pidpryyemstva [Enterprise strategy]*. pidruchnyk [textbook]. Ternopil: Ekonomichna Dumka. 390 p. (in Ukrainian)
15. Sumets' O. M. (2021) *Stratehichnyy menedzhment [Strategic management]*. pidruchnyk [textbook]. Kharkiv : KHNU. 208 p. (in Ukrainian)
16. Dovbnya S.B., Ponomarenko R.V. (2024) *Evolyutsiya stratehichnoho planuvannya: vid byudzhetuvannya do partnerstva [Evolution of strategic planning: from budgeting to partnership]*. *Ekonomika pidpryyemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky*. Odesa: ONEU, pp. 157–158.