

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 9, 2020 | 24.09.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.52](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.52)

УДК 005.591:664.6

С. П. Дунда,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0001-8814-0689

## СТРАТЕГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА РОЗВИТОК ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЕТАП ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

S. Dunda  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Labor Economics and Management,  
National University of Food Technologies

### THE STRATEGIC RESEARCH OF THE ENVIRONMENTAL FACTORS INFLUENCES ON THE BAKERY ENTERPRISES DEVELOPMENT AS A STAGE OF SUBSTANTIATION OF STRATEGIC DECISIONS

*В даній статті розглянуто основні фактори розвитку та його зв'язок зі стратегією підприємства. Запропоновано авторське визначення розвитку підприємства. Наведено три ієрархічні рівні формування стратегій підприємства та основні стратегії, що розробляються на них. Визначено важливість проведення стратегічного дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Виокремлено основні методи стратегічного дослідження факторів зовнішнього середовища підприємства. Встановлено зв'язок між факторами зовнішнього середовища підприємства та його розвитком. Розглянуто фактори зовнішнього середовища, які формуються на макро- та мікрорівні підприємств хлібопекарської галузі в Україні. На основі методики складання матриць визначено структуру значимості факторів впливу на розвиток підприємств хлібопекарської галузі та силу їх впливу на хлібопекарські підприємства.*

*This article the issues of the strategic research methods of the environmental factors influence on the bakery enterprises development are considered. Development is an irreversible change of organization. The author proposed the definition of enterprise development. These are directed, intensive and qualitative changes of economic nature that occur at the enterprise due to contradictions in the internal environment and the influence of environmental factors. It The development of the enterprise is related to the strategy is determined. The strategy determines the direction of development. It is developed at three organizational levels: corporate, business and functional.*

*The external environment is a consumer of the results of the enterprise; source and channel of outflow of resources; information environment. It is necessary to consider the impact of environmental factors on the company. Based on the analysis, the author identified the factors of*

*the macro-level that affect the activities of any enterprise. In the industry, the company is under the influence of five forces of competition M. Porter.*

*Internal factors are the reconstruction and reform of enterprises, the introduction of new forms of organization and remuneration, changes in the quantitative and qualitative composition of employees, difficulties due to the deteriorating climate in the team, technical and technological errors, unreliability of technology. The company needs management to achieve its goals is determined. It is generated by the system itself and is a source of transformation and development.*

*The external environment of the enterprise is changeable and therefore should be constantly or periodically studied. The analysis of the external environment is carried out in order to obtain data on the factors that are most dangerous or provide new opportunities. Matrix methods are the most popular for strategic research to determine environmental factors and the strength of their impact on enterprise development. Features of SWOT-analysis, PEST-analysis and their modifications are considered.*

*The article identifies the macro-level factors that have the greatest impact on the development of bakery enterprises: economic, legal, scientific and technological progress and socio-demographic. At the micro-level, such factors are: the level of product consumption, resource security and competitiveness of the bakery industry, its innovation. The structure of significance of the chosen factors of influence on development of the enterprises of bakery branch is defined.*

**Ключові слова:** *розвиток; мікросередовище; макросередовище; стратегічне дослідження; матричні методи; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; хлібопекарські підприємства.*

**Keywords:** *development; micro-environment; macro-environment; strategic research; matrix methods; SWOT-analysis; PEST-analysis; bakery enterprises.*

**Постановка проблеми.** Хлібопекарські підприємства забезпечують населення хлібом, хлібобулочними, кондитерськими, макаронними виробами. Як і будь-які підприємства, вони є відкритими системами, що прагнуть до встановлення складних взаємозв'язків між учасниками суспільного виробництва, характеризуються підвищеним динамізмом та складністю передбачення впливу факторів на формування прибутку. У зв'язку з цим важливості набуває визначення факторів зовнішнього середовища та силу їх впливу на стратегічний розвиток хлібопекарських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблема розвитку підприємств та визначенням факторів, що на нього впливають, займається багато вчених, серед яких Афанасьєв Н. В., Василенко В. О., Гуткевич С. О., Кизим М. О., Мостенська Т. Л., Петухов Р. М., Пономаренко В. С., Раєвнева О. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І., Тридід О. М., Федулова І. В. та інші.

**Мета статті.** Метою статті є визначення основних методів виявлення впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток хлібопекарських підприємств, що використовуються при стратегічному дослідженні.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток є загальним принципом будь-якої соціально-економічної системи і розглядається як незворотна спрямована зміна організації. Він спричинений такими факторами [1, с. 28; 2, с. 15; 9, с. 8]: глобальними процесами світової цивілізації; науково-технічним прогресом; змінами зовнішнього та внутрішнього середовища; потребами та інтересами суспільства; демографічними тенденціями; екологічними змінами; економічними кризами; моральним і фізичним старінням та зносом матеріальних елементів; циклічними процесами макро- і мікрорівня; інформацією.

Проведений аналіз сучасних поглядів щодо розвитку підприємства показав, що він не має системного визначення. Зважаючи на це, запропоновано визначення розвитку підприємства як сукупності спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливу факторів зовнішнього середовища.

Розвиток підприємства пов'язаний зі стратегією. Стратегія має багато визначень: засіб, за допомогою якого змінюються відносини підприємства з партнерами та конкурентами, в результаті чого воно отримує конкурентні переваги [12, с.31]; всебічний план досягнення цілей через координацію дій по їх досягненню [5, с.41]; довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями [13, с. 687]; створення унікальної вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [7, с. 83]; комбінація методів конкуренції та організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей [11, с. 32].

Система стратегічного менеджменту будь-якого підприємства включає цілі, стратегії, ресурси на вході системи, зовнішні фактори, результуючі, ресурсні та функціонально-організаційні групи елементів. На вході в систему знаходяться ресурсні елементи, на виході – результати виробництва в натуральній та вартісній формі.

Досягнення встановлених стратегічних цілей підприємства забезпечується за допомогою обґрунтування та прийняття стратегічних рішень.

Стратегія визначає напрямок розвитку. Вона розробляється на трьох організаційних рівнях: корпоративному, бізнесовому та функціональному. Загальна (корпоративна, портфельна) стратегія описує напрямок розвитку підприємства, основними з яких є стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів підприємства. Однією з цілей загальної стратегії є вибір господарських підрозділів фірми, в які треба спрямовувати інвестиції. Серед загальних стратегій розвиток забезпечують стратегії зростання (табл. 1).

На рівні господарського підрозділу (або бізнес-одиниці) для розвитку розробляється бізнесова стратегія – це план управління окремою сферою діяльності, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона визначає, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Широко відомими є бізнес-стратегії за М. Портером [7, с.73]: лідерство за витратами, диференціації, фокусування.

**Таблиця 1.**  
**Загальні стратегії зростання (розвитку)**

Вид стратегії	Зміст стратегії
Концентроване зростання – зростання в межах базового ринку підприємства.	<u>Доцільність</u> : підприємство не вичерпало можливості, пов'язані з його продукцією на ринку
Стратегія посилення позицій	Розвивати продаж продукції на існуючих ринках за рахунок: розвитку попиту; зростання частки ринку; захисту положення на ринку; організації ринку
Стратегія розвитку ринку	Розвивати продаж продукції на нових ринках за рахунок: виокремлення нових цільових сегментів; освоєння нових каналів збуту; проникнення на нові географічні ринки
Стратегія розвитку продукту	Розвивати продаж на існуючих ринках за рахунок: покращення якості продукції; додавання нових характеристик продукції; розширення асортименту; оптимізації асортименту
Стратегія інтеграції – зростання в межах індустріального ланцюга.	<u>Доцільність</u> : підприємство може підвищити рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в ланцюгу виробництва та продажу продукції
Стратегія реінтеграції	Розвиток за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками або джерелами сировини. Метою є захист стратегічного джерела сировини або доступ до нової технології
Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Розвиток за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем (системами розподілу і продажу). Забезпечується контроль над збутом і краще вивчаються потреби споживачів
Стратегія горизонтальної інтеграції	Розвиток за рахунок встановлення контролю над конкурентами або поглинання їх. Дозволяє економити на масштабах виробництва та знизити загрозу конкурентної боротьби, розширити асортимент продукції
Стратегія диверсифікації – процес проникнення в нові сфери діяльності для зміни, доповнення або заміни продукції, що вже випускається.	<u>Доцільність</u> : отримання прибутків за умов насиченості звичних ринків, скорочення попиту; наявності вільних фінансових ресурсів; потенціалу для створення ефекту синергії між існуючими та новими напрямками діяльності; антимонопольного регулювання; можливостей виходу на міжнародний ринок.
Стратегія спорідненої диверсифікації	Використання одного або більше з таких факторів: технологія, постачальники, сировина, схожі методи управління, маркетингу, використання персоналу; канали розподілу та збуту, орієнтовані на тих самих споживачів, для розширення можливостей задоволення потреб споживачів.
Стратегія неспорідненої диверсифікації	Освоєння нового виду продукту, який є доповненням до основних видів, сприяє збуту на основних ринках
Стратегія конгломератної диверсифікації	Освоєння нового виду продукту, який не пов'язаний з основними, потребує не лише нової виробничої, а й нової збутової системи, орієнтованої на нового споживача.

*Джерело: складено на основі [13]*

Функціональні стратегії – це стратегії, які розробляються функціональними відділами та службами підприємства на основі корпоративної та бізнесової стратегій. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в межах загальної стратегії. У кожній сфері передбачаються стратегії виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, маркетингу, фінансів.

У соціально-економічних системах постійно існують фактори невизначеності, які поділяють на внутрішні та зовнішні. Зовнішнє середовище є споживачем результатів діяльності підприємства; джерелом і каналом відтоку ресурсів, особливо фінансових у вигляді платежів та податків; інформаційним середовищем, внаслідок чого формуються правове поле діяльності підприємства, обмеження, заборони, мотиваційні впливи, конкурентні умови. Тому необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього середовища на підприємство.

Вагомість впливу факторів зовнішнього середовища на роботу підприємства залежить від сфери його діяльності, галузевої спрямованості, наявності зовнішньоторговельних операцій, а також від стану ресурсного забезпечення.

На основі проведеного аналізу нами виділено фактори макросередовища, що впливають на діяльність будь-яких підприємств: політична та соціально-економічна ситуація в країні та регіоні; державне регулювання; платоспроможний попит населення; рівень розвитку та впровадження НТП; рівень інформованості підприємств про кон'юнктуру ринку; постачальники сировини, природно-економічні умови для виробництва сировини в регіоні, потенційні обсяги її постачання; інвестиційна, фінансово-кредитна і податкова політика в державі та регіоні; рівень конкуренції на ринку та бар'єри входження в галузь і на ринок; поведінка та відносини з посередниками; доступність консалтингових послуг; рівень інвестиційної привабливості підприємства та галузі; культурні традиції; соціально-демографічні фактори.

В межах галузі підприємство знаходиться під впливом п'яти сил конкуренції М. Портера [7, с. 72; 14, с. 191]: суперництво між конкуруючими продавцями галузі; конкуренція з боку товарів, які виробляються підприємствами інших галузей; загроза входу в галузь нових конкурентів; економічні та маркетингові можливості постачальників; економічні та маркетингові можливості споживачів.

Внутрішніми факторами є реконструкція та реформування підприємств, впровадження нових форм організації й оплати праці, зміни у кількісному та якісному складі працівників, виникнення труднощів у зв'язку з погіршенням морального клімату в колективі, технічні та технологічні помилки спеціалістів, ненадійність техніки [10, с. 57]. Таким чином, підприємство є цілеспрямовано функціонуючою відкритою системою, яка самоорганізується і для досягнення своїх цілей потребує управління. Воно породжується самою системою і є джерелом перетворень та розвитку.

Зовнішнє середовище підприємства є мінливим і тому повинно бути постійно або періодично дослідженим. Аналіз зовнішнього середовища проводиться для того, щоб отримати дані щодо факторів, які є найбільш небезпечними, або навпаки, надають нових можливостей. Менеджерам підприємства необхідно порівняти стан підприємства та зовнішні умови: чи зможе підприємство використати можливості зовнішнього середовища та усунути свої недоліки.

Для стратегічного дослідження щодо визначення факторів зовнішнього середовища та сили їх впливу на розвиток підприємств існує багато методів. Найбільш популярними з них є матричні методи.

За допомогою методу SWOT-аналізу можна вивчати зовнішнє та внутрішнє середовища підприємств чи інших об'єктів, знаходити взаємозв'язки між ними і розробляти стратегії розвитку. Цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, передбачити можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі підприємства. Сильними сторонами виступають переваги підприємства, слабкими – його недоліки, можливостями є фактори зовнішнього середовища, за використання яких можуть бути створені переваги підприємства на ринку, а загрозами – фактори, що потенційно можуть погіршити позиції підприємства на ринку. На сучасному етапі статичного SWOT-аналізу для прийняття ефективних стратегічних рішень не достатньо. Тому вченими пропонується так званий динамічний SWOT-аналіз [3; 6; 8]. Застосування зважених динамічних оцінок, які враховують розбіжність поглядів експертів, дозволяє менеджменту сконцентрувати увагу на найбільш достовірних характеристиках змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Метод PEST-аналізу приділяє увагу вивченню факторів макросередовища. Він ґрунтується на дослідженні політичних, економічних, соціальних та технологічних факторах. Існує декілька варіацій PEST-аналізу, або розширені методики проведення PEST-аналізу. Так, до PESTEL-аналізу додано блоки факторів правового характеру та екологічні; PESTELI – блоки факторів правового характеру, екологічні фактори, галузевий аналіз ринку; STEEP – доповнений блоком етичних факторів; LONGPEST – доповнений блоками факторів місцевого, національного та глобального рівня.

Управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі як складний процес характеризується багатьма суб'єктивними та об'єктивними факторами. Об'єктивні фактори не залежать від внутрішнього стану підприємства, вони формуються на макрорівні. До них відносяться: економічні; правові; політичні; науково-технічний прогрес; соціально-демографічні.

Деякі вчені-економісти [10, с. 58; 13, с. 72] відзначають, що їм притаманна багатоваріантність, невизначеність і непередбачуваність. Факторами, що пов'язані з діяльністю підприємств на мікрорівні, є: споживання продукції; конкурентоспроможність; ресурсозабезпеченість; інновативність галузі.

Фактори, що впливають на розвиток підприємства, мають різний рівень або силу впливу. На основі методики складання матриць [4, с. 159] визначено силу їх впливу на підприємства хлібопекарської галузі.

Відносну силу впливу факторів  $A_x$  порівняно з  $A_y$  ( $x, y=1, \dots, n$ ) позначають  $a_{xy}$ . Оцінки  $a_{xy}$  є експертними, отриманими за дев'ятибальною шкалою наступним чином:

- 1 бал –  $A_x$  та  $A_y$  мають однакову силу впливу, або поступаються йому;
- 3 бали –  $A_x$  ненабагато більше впливу  $A_y$ ;

5 балів –  $A_x$  має явно більший вплив ніж  $A_y$ ;

7 балів –  $A_x$  впливає сильніше за  $A_y$ ;

9 балів –  $A_x$  впливає дуже сильно.

Матриця  $A = (a_{xy})$  має наступні властивості:

1)  $a_{xy} > 0$ ;

2)  $a_{xy} = 1$ , якщо  $x=y$ ;

3)  $a_{xy} = a_x \cdot R / a_y \cdot R$ ,  $R=1, \dots, n$ ; де  $n$  – кількість факторів.

Розрахунок питомої ваги факторів макро- та мікросередовища проведено за формулою:

$$a(A_x) = \frac{\sqrt[n]{\prod_{y=1}^n a_{xy}}}{\sum_{y=1}^n \sqrt[n]{\prod_{y=1}^n a_{xy}}} \quad (1)$$

Матриця впливу факторів макросередовища на розвиток хлібопекарських підприємств наведена в табл.

2.

**Таблиця 2.**

**Матриця впливу факторів макросередовища на розвиток хлібопекарських підприємств**

Фактори ( $A_x$ )	Фактори ( $A_y$ )					Питома вага	Ранг
	Економічні	Правові	Політичні	НТП	Соціально-демографічні		
Економічні	x	5	7	5	7	0,434	1
Правові	1	x	5	5	3	0,216	2
Політичні	1	1	x	1	1	0,073	5
Науково-технічний прогрес	1	1	7	x	3	0,157	3
Соціально-демографічні	1	1	7	1	x	0,120	4

Аналіз факторів макросередовища показав, що найбільшу значимість мають економічні, правові, науково-технічний прогрес та соціально-демографічні.

Аналогічно побудована матриця рівня впливу факторів мікросередовища на розвиток хлібопекарських підприємств, що відображена в табл. 3.

**Таблиця 3.**

**Матриця впливу факторів мікросередовища на розвиток хлібопекарських підприємств**

Фактори ( $A_x$ )	Фактори ( $A_y$ )				Питома вага	Ранг
	Ресурсозабезпеченість	Рівень споживання продукції	Конкурентоспроможність підприємств галузі	Інновативність галузі		
Ресурсозабезпеченість	x	1	3	5	0,292	2
Рівень споживання продукції	1	x	5	7	0,388	1
Конкурентоспроможність підприємств галузі	1	1	x	5	0,202	3
Інновативність галузі	1	1	1	x	0,118	4

Як показав аналіз, на мікрорівні найбільш значимими факторами впливу на хлібопекарські підприємства є рівень споживання продукції, ресурсозабезпеченість та конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі, її інновативність.

Для узагальнення даних, що отримані в результаті аналізу сили впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток хлібопекарських підприємств в Україні, нами складена табл. 4, де наведена структура значимості обраних факторів.

**Таблиця 4.**  
**Структура значимості факторів впливу на розвиток підприємств хлібопекарської галузі**

Фактори макросередовища	Питома вага, %	Фактори мікросередовища	Питома вага, %
Економічні	43,4	Рівень споживання продукції	38,8
Правові	21,6	Ресурсозабезпеченість	29,2
Науково-технічний прогрес	15,7	Конкурентоспроможність підприємств галузі	20,2
Соціально-демографічні	12,0	Інновативність галузі	11,8
Політичні	7,3		
Разом	100	Разом	100

Результати проведеного дослідження показали, що на розвиток хлібопекарських підприємств достатньо сильний вплив мають як фактори макро-, так і мікросередовища. Так, найбільшу значимість серед факторів макросередовища мають економічні (43,4%), правові (21,6%) та науково-технічних прогрес (15,7%), а з факторів мікросередовища – рівень споживання продукції (38,8%), ресурсозабезпеченість підприємств (29,2%) та рівень конкурентоспроможності підприємств в хлібопекарській галузі (20,2%).

**Висновки.** Таким чином, для інтенсивного розвитку, тобто для спрямованих, інтенсивних та якісних змін підприємствам хлібопекарської галузі необхідно оцінювати та враховувати вплив факторів зовнішнього середовища. Хлібопекарські підприємства аналізують зовнішнє середовище, щоб сформувати стратегію діяльності та забезпечити успішне досягнення поставлених цілей. Аналіз зовнішнього середовища є важливим інструментом, який допомагає менеджерам цих підприємств розробити систему моніторингу за найважливішими зовнішніми ресурсами і процесами, здійснити комплекс заходів щодо мінімізації ризиків.

#### Література.

1. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
2. Василенко В. А. Диагностика устойчивого развития предприятий : монография. К. : Центр учебной литературы, 2005. 142 с.
3. Галенко О. М., Різва Л. А. Стратегічний аналіз як ключовий елемент стратегічного управління. Ефективна економіка. 2017. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5681>
4. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография. Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2004. 256 с.
5. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием : монография, К. : Либра, 2006. 384 с.
6. Михненко П.А. Динамическая модификация SWOT-анализа. Экономический анализ: теория и практика, 2015. № 18 (417). С. 60-68.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
8. Пыжлаков Д.С. Концепция динамического SWOT-анализа. Российское предпринимательство. 2008. № 6 (1). С. 133-138.
9. Реген В., Ткаченко Е. А. Управление комплексным развитием предприятия. СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2006. 256 с.
10. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. под. ред. Н. М. Макаровой. М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
12. Фазі Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту / пер. с англ. В. Егорова. М. : Альпина Паблишер, 2002. 608 с.
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
14. Digman A. Lester. Strategic management : competing in the global information age. Thomson, 2006. 525p.

#### References.

1. Afanas'ev, N. V. Rogozhin, V. D. and Rudyka, V. I. (2003), *Upravlenie razvitiem predpriyatija* [Enterprise development management], Izdatel'skij Dom «INZhJeK», Har'kov, Ukraine.
2. Vasilenko, V. A. (2005), *Diagnostika ustojchivogo razvitiya predpriyatij* [Diagnostics of sustainable development of enterprises], Centr uchebnoj literatury, Kiev, Ukraine.

3. Halenko, O. M. and Rizva, L. A. (2017), "Strategic analysis as a key element of strategic management", *Efektivna ekonomika*, [Online] vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5681> (Accessed 2 Sept 2020).
4. Ivanov, Ju. B. (2004), *Konkurentosposobnost' predprijatija: ocenka, diagnostika, strategija* [Enterprise competitiveness: assessment, diagnostics, strategy], HNJeU, Har'kov, Ukraine.
5. Kozachenko, A. V. Ljashenko, A. N. and Ladyko, I. Ju. (2006), *Upravlenie krupnym predpriatiem* [Large enterprise management], Libra, Kiev, Ukraine.
6. Mihnenko, P. A. (2015), "Dynamic modification of SWOT analysis", *Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika*, vol. 18, no. 417, pp. 60-68.
7. Porter, M. (2005), *Konkurentnaja strategija: metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors], Al'pina Biznes Buks, Moskva, Russia.
8. Pyzhlakov, D. S. (2008), "The dynamic SWOT analysis concept", *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, vol. 6, no. 1, pp. 133-138.
9. Regen, V. and Tkachenko, E. A. (2006), *Upravlenie kompleksnym razvitiem predprijatija* [Management of complex enterprise development], Izdatel'stvo Vernera Regena, Sankt-Peterburg, Russia.
10. Rul'iev, V. A. and Hutkevych S. O. (2011), *Menedzhment* [Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
11. Tompson, A. A. and Striklend, A. Dzh. (2006), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis], Vil'jams, Moskva, Russia.
12. Fajej, L. and Rjendell, R. (2002), *Kurs MBA po strategicheskomu menedzhmentu* [MBA course in strategic management], Al'pina Pablisher, Moskva, Russia.
13. Shersh'n'ova, Z. Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
14. Digman, A. L. (2006) *Strategic management: competing in the global information age*, Thomson, USA.

Стаття надійшла до редакції 06.09.2020 р.