

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ПТАХІВНИЦТВА

## ANALYSIS OF FACTORS OF THE ENVIRONMENTAL ENTERPRISE OF THE POULTRY INDUSTRY

У статті розкрито особливості птахівничої галузі та визначено основні чинники мікро- та макросередовища, що найбільше впливають на діяльність птахопідприємств і значною мірою визначають їхню стратегічну поведінку. Розглянуто особливості державної аграрної політики, встановлено, що для вирішення проблем галузі птахівництва необхідна ефективна фінансова підтримка перш за все з боку держави. З'ясовано, що держава має реальні перспективи витримати високу конкуренцію на внутрішньому й зовнішньому ринках харчових продуктів птахівництва та наростити їх експортний потенціал. Здійснено стратегічний аналіз факторів дворівневого зовнішнього середовища, оцінено їх вплив на діяльність птахівничих підприємств України. За результатами апріорного моделювання встановлено, що фактором, який найбільше впливає на діяльність птахопідприємств, є конкуренти. Конкурентний аналіз ринку птахівництва здійснено з використанням методики побудови конкурентної карти ринку.

**Ключові слова:** аналіз, галузь, конкуренти, модель, ринок, середовище, чинник.

В статье раскрыты особенности птицеводческой отрасли и определены основные

факторы микро- и макросреды, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность птицеводческих предприятий и в значительной степени определяют их стратегическое поведение. Рассмотрены особенности государственной аграрной политики, установлено, что для решения проблем отрасли птицеводства необходима эффективная финансовая поддержка прежде всего со стороны государства. Выяснено, что государство имеет реальные перспективы выдержать высокую конкуренцию на внутреннем и внешнем рынках пищевых продуктов птицеводства и нарастить их экспортный потенциал. Осуществлен стратегический анализ факторов двухуровневой внешней среды, оценено их влияние на деятельность птицеводческих предприятий Украины. По результатам апріорного моделирования установлено, что фактором, который больше всего влияет на деятельность птицеводческих предприятий, являются конкуренты. Конкурентный анализ рынка птицеводства осуществлен с использованием методики построения конкурентной карты рынка.

**Ключевые слова:** анализ, отрасль, конкуренты, модель, рынок, среда, фактор.

УДК 657.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-89>

**Бурденюк Т.Г.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Тернопільський національний  
економічний університет

**Burdeniuk Taras**

Ternopil National Economic University

*In the conditions of complexity and instability of the environment as a result of the evolution of interacting economic, social, political, scientific and technical and many other factors, high competitiveness of the enterprise is possible only with constant updating and introduction of new strategies – strategies of long-term survival. A tool for solving this problem is strategic analysis, which enables the management of the enterprise to formulate a strategy to achieve the intended goals. Poultry farming is a strategic sector of the Ukrainian economy, based on the competitiveness of enterprises, which depends on improving the food security of the country, on the basis of increasing food production, improving their quality and balance on consumer properties, as well as ensuring the protection of the domestic producer. Poultry farming is one of the world's leading producers of relatively inexpensive and biologically valuable food for humans. Poultry farming is characterized by a number of specific properties, which favorably distinguish it from other sub-sectors of animal husbandry. The peculiarities of the poultry industry are revealed in the article and the main factors of micro- and macro-environment that most influence the activity of poultry enterprises and to a large extent determines their strategic behavior are identified. The peculiarities of state agrarian policy are considered and it is determined that effective financial support, first of all from the state, is needed to solve the problems of the poultry industry. It is found that the state has real prospects to withstand high competition in the domestic and foreign markets of poultry food and to increase their export potential. A strategic analysis of the factors of the two-level external environment is carried out and their impact on the activity of poultry enterprises of Ukraine is evaluated. According to the results of a priori modeling, it is investigated that the factor that most influences the activity of poultry enterprises is competitors. Competitive analysis of the poultry market was carried out using the method of constructing a competitive market map.*

**Key words:** analysis, industry, competitors, model, market, environment, factor.

**Постановка проблеми.** Сьогодні птахівництво – це стратегічна галузь економіки України, від конкурентоспроможності підприємств якої залежить забезпечення підвищення продовольчої безпеки країни на основі нарощування виробництва продуктів харчування, покращення їх якості та збалансованості за споживчими властивостями, а також забезпечення захисту вітчизняного виробника. Сучасне динамічне зовнішнє середовище активізує вітчизняні птахівничі підприємства до вироблення та реалізації механізмів ефективної конкурентної боротьби й досягнення стійких переваг, що передбачає необхідність упровадження в практику стратегій довготермінового виживання, а за необхідності – їх коригування чи поновлення. Питання конкурентоспроможності птахівничих підприємств набувають особливої актуальності

в умовах вступу України до СОТ, значної конкуренції на внутрішньому ринку, пошуку шляхів виходу на зовнішні ринки, забезпечення населення високоякісними продуктами харчування та підвищення ефективності птахівництва загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В аграрній політиці важливе місце посідає процес формування конкурентоспроможності підприємств ринкового типу, здатних максимально ефективно використовувати землю та забезпечувати стабільну продовольчу безпеку держави. Дослідження проблем стратегічного аналізу та аналізу конкурентоспроможності підприємств постійно здійснюється в економічно розвинутих країнах. Теоретичним надбанням є наукові праці з основ стратегічного аналізу зовнішнього середовища класиків стратегічних аналітичних

досліджень, а саме І. Ансоффа, Ж. Бовера, В.Р. Гута, К. Ендрюса, К.Р. Крістенсена, Е.П. Лернеда, А.Д. Чендлера. Ідеї класиків лягли в основу сучасного бачення стратегічного аналізу зовнішнього середовища, розробленню теоретико-прикладних аспектів якого присвячені роботи вітчизняних науковців, зокрема Т.Г. Бурденюка, Т.В. Головка, С.М. Жукевич, М.І. Ковальчука, І.М. Парасій-Вергуненко, К.І. Редченка, І.Д. Фаріона. За вагомої наукової та практичної значимості цих досліджень не всі питання цієї багатогранної проблеми отримали своє вирішення. У наукових дослідженнях недостатньо чітко визначено концептуально-методологічні засади стратегічного аналізу загалом та аналізу факторів зовнішнього середовища зокрема. За межами наукового вирішення залишилися проблеми оцінювання стратегічного становища птахівничих підприємств і перспектив їх розвитку залежно від рівня й характеру агрегації та інтегрованості, що потребує розроблення відповідного методологічного підґрунтя та інформаційно-методичного забезпечення процесу формування та реалізації стратегії підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення методики стратегічного аналізу факторів зовнішнього середовища птахівничих підприємств. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення таких завдань:

1) визначення специфіки діяльності птахівничих підприємств та вибір факторів мікро- та макросередовища, що здійснюють вплив на діяльність підприємств;

2) експертна оцінка впливу факторів та пошук фактору, що найбільше впливає на діяльність птахівничого підприємства;

3) вибір оптимальної методики аналізу фактору, що найбільше впливає на діяльність птахівничого підприємства, та проведення аналітичних розрахунків за цією методикою.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливим чинником у стратегічному аналізі конкурентоспроможності підприємства є її зовнішні критерії, до яких належать ринкова частка підприємства та її динаміка, на яку значно впливають фактори мікро- й макросередовищ. Макросередовище створює загальні умови діяльності підприємства й переважно не здійснює специфічний вплив на них, однак рівень впливу оточення для різних підприємств різний. Водночас навіть великі підприємства практично не мають зворотного впливу на макросередовище. Воно є причиною й умовою обмеження або розширення ринкової частки підприємства, спричиняє необхідні в ній зміни. Враховуючи специфічність птахівничої галузі, виділимо основні чинники макросередовища, що найбільше впливають на діяльність птахопідприємств і значною мірою визначають їхню стратегічну поведінку.

У сучасних умовах сільське господарство України є фактично фінансовим донором інших галузей. Створення умов для формування ефективного конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва має забезпечувати державна аграрна політика. Саме наслідком дії державної регуляторної політики є те, що тільки аграрна сфера з усіх галузей народного господарства має від'ємну норму прибутку. Для вирішення проблеми необхідна ефективна фінансова підтримка насамперед із боку держави.

Благодатний клімат, географічне розташування, сприятливі умови для розвитку зернового господарства завжди забезпечували можливість розводити птицю, особливо курей, для одержання м'яса та яєць, тобто продуктів, що посідають чільне місце в харчуванні населення. Потужне зернове господарство країни спроможне забезпечити основну складову частину комбікормів, що є основою індустриального ведення птахівництва.

Умови для птахівництва в Україні є одними з найкращих, якщо порівнювати з Російською Федерацією, Польщею, Румунією, Нідерландами, Німеччиною та іншими країнами. На внутрішньому ринку склалося вигідне співвідношення вартості м'яса та кормів, а це дає змогу зробити висновок про можливість виходу України на зовнішній ринок торгівлі продуктами птахівництва. Ітерація показника, що характеризує перевищення вартості м'яса над вартістю корму, є такою: в Німеччині вона становить 12,65; в Нідерландах – 9,60; в Україні – 7,86; в Румунії – 7,10; в Російській Федерації – 6,26; в Польщі – 6,16; в Угорщині – 5,90. Таким чином, держава має реальні перспективи витримати високу конкуренцію на внутрішньому й зовнішньому ринках харчових продуктів птахівництва й наростити їх експортний потенціал. Для втілення у життя зазначених передумов необхідно вирішити низку завдань, серед яких першочерговим є підвищення конкурентоспроможності птахівничих підприємств. Вирішення цієї проблеми забезпечить збільшення виробництва продукції птахівництва, наповнення нею внутрішнього ринку та її вихід на зовнішній ринок.

Зростання у птахівництві рівня індустриалізації та селекції, здатних створити сприятливі умови для підвищення ефективності галузі, забезпечити населення високоякісними продуктами харчування, витримати значну конкуренцію на внутрішньому ринку й знайти шляхи виходу на зовнішній ринок, залежить насамперед від інновацій. Під час селекції та індустриалізації в Україні необхідно враховувати особливості структури виробництва в реальній економіці та передбачати вжиття заходів щодо:

- селекції та вдосконалення структури управління селекційно-плеємною роботою;
- збереження й розвитку плеємної бази;
- забезпечення ведення первинного зоотехнічного обліку;

– удосконалення кросів яєчної птиці задля збільшення маси яєць та поліпшення її відтворювальних якостей;

– інтенсифікації селекції птиці з головними господарсько-корисними ознаками та збільшеним виходом яйцемаси від гібридних несучок, забезпечення приросту маси у м'ясної птиці з комплексною генетичною обумовленістю;

– збереження генофонду вихідних та резервних ліній яєчних і м'ясних кросів, а також локальних та зникаючих порід птиці;

– відновлення роботи племзаводів, на яких вирощують курей м'ясних порід, зменшення обсягів ввезення з-за кордону батьківських форм фінальних гібридів.

Дослідження різних компонент макросередовища підприємств галузі птахівництва передбачає вивчення впливу таких факторів, як державне регулювання галузі (державна аграрна політика); природно-екологічні умови розвитку галузі; науково-технічний прогрес; міжнародні та фінансово-економічні фактори (рис. 1).

Мікросередовище характеризується тими елементами, з якими підприємство прямо контактує. Аналізувати мікросередовище птахівничих підприємств пропонуємо за такими чинниками, як постачальники; покупці; конкуренти; товари-замінники; стейкхолдери (рис. 1).

Задля аналізу впливу на птахопідприємства дворівневого зовнішнього середовища, оцінювання характеру й напрямку дії його факторів доцільно побудувати модель аналізу зовнішнього середовища за такими чинниками, як природно-екологічні; політико-правові (державне регулювання галузі, державна аграрна політика); науково-технічний прогрес; міжнародні; фінан-

сово-економічні; конкуренти; постачальники; покупці; стейкхолдери; товари-замінники. Метою згаданого аналізу є визначення коефіцієнтів вагомості впливу факторів середовища на досліджувані підприємства.

Для визначення коефіцієнтів вагомості використаємо метод експертних оцінок. Групу експертів склали співробітники облікового, маркетингового та планово-економічного відділів підприємств, відібрані на основі коефіцієнта компетентності ( $K_j$ ). Компетентність експертів обчислено з урахуванням таких факторів, як стаж роботи, посада, освіта, за формулою [1, с. 407]:

$$K_j = S_j + P_j + E_j, \quad (1)$$

де  $S_j$  – стаж роботи експерта, бали;  $P_j$  – посада експерта, бали;  $E_j$  – освіта, бали.

Таким чином, для подальшого дослідження було відібрано десять експертів, котрі відповідали критерію «компетентні». Експертам запропоновано оцінити (проранжувати) відібрані фактори дворівневого зовнішнього середовища за ступенем впливу того чи іншого на птахопідприємства (табл. 1). На основі отриманих оцінок ми побудували матрицю взаємодії, оцінки експертів за кожним фактором були піддані нормуванню, на основі якого визначено вагу кожного фактору в оцінках усіх експертів (табл. 1):

$$M_i = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n a_{ij}}, \quad (2)$$

де  $M_i$  – вага  $i$ -го фактору;  $a_{ij}$  – нормована оцінка  $i$ -го фактору, яку присвоїв  $j$ -й експерт;  $m$  – кількість експертів;  $n$  – кількість факторів.

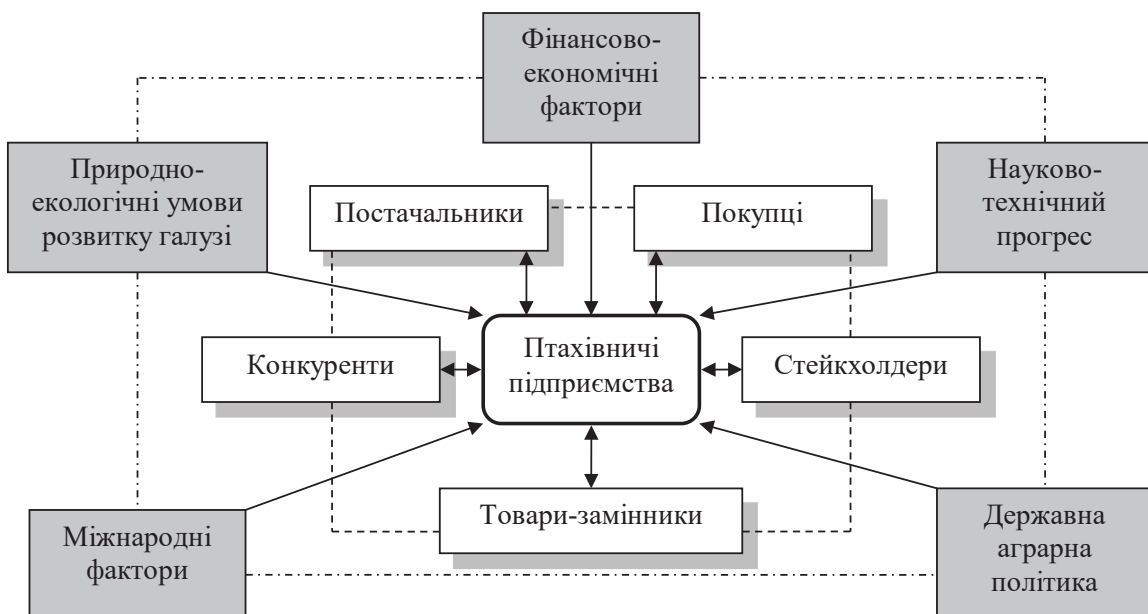


Рис. 1. Фактори дворівневого зовнішнього середовища птахівничих підприємств

Таблиця 1

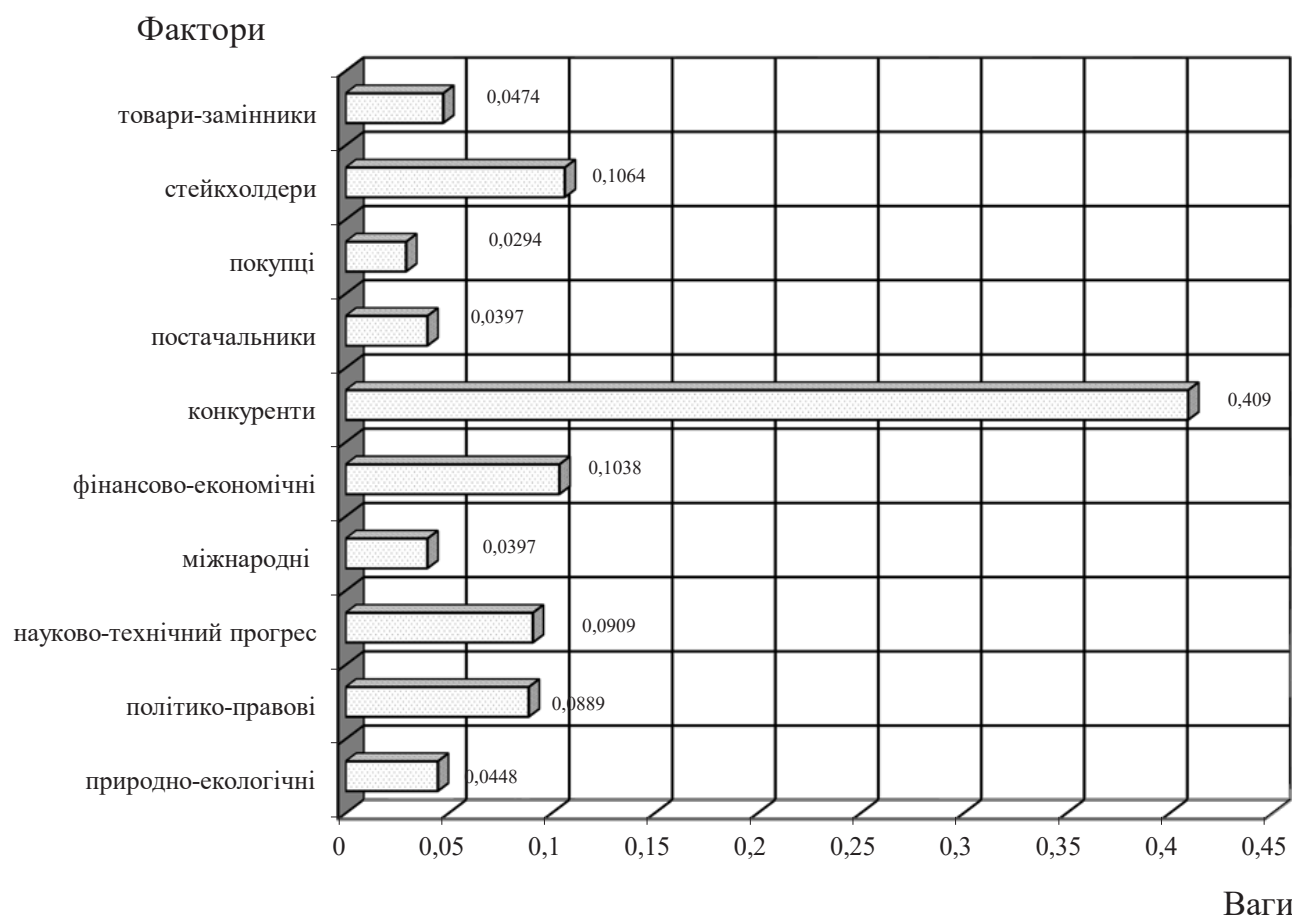
**Експертні оцінки впливу факторів зовнішнього середовища**

Фактор	Експерти										$\sum_{j=1}^m a_{ij}$	Mij
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Фактори мікросередовища</i>												
Постачальники	0,03	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,043	0,03	0,042	0,04	0,39	0,039
Покупці	0,03	0,02	0,03	0,02	0,03	0,03	0,029	0,03	0,029	0,02	0,29	0,029
Конкуренти	0,35	0,4	0,35	0,42	0,49	0,45	0,43	0,41	0,39	0,38	4,09	0,409
Стейкхолдери	0,15	0,13	0,14	0,09	0,01	0,09	0,081	0,09	0,107	0,14	1,06	0,106
Товари-замінники	0,05	0,03	0,06	0,04	0,05	0,03	0,039	0,06	0,05	0,04	0,47	0,047
<i>Фактори макросередовища</i>												
Фінансово-економічні	0,12	0,1	0,09	0,1	0,11	0,09	0,13	0,09	0,095	0,08	1,03	0,103
Політико-правові	0,09	0,08	0,09	0,08	0,08	0,08	0,079	0,09	0,1	0,09	0,88	0,088
НТП	0,08	0,09	0,08	0,09	0,09	0,08	0,095	0,08	0,099	0,1	0,90	0,090
Міжнародні	0,03	0,04	0,04	0,03	0,04	0,04	0,034	0,03	0,049	0,03	0,39	0,039
Природно-екологічні	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05	0,039	0,03	0,44	0,044
СУМА												1,00

Отже, досліджувані фактори дворівневого зовнішнього середовища мають такі вагові коефіцієнти (рис. 2). Як видно з рис. 2, найбільше впливають на діяльність птахопідприємств України конкуренти (0,409), стейкхолдери (0,1064), фінансово-економічні фактори (0,1038), науково-технічний прогрес (0,0909), політико-правові фактори

(0,0889). Незначно впливають природно-екологічні (0,0448) та міжнародні (0,0397) фактори, а частково – товари-замінники (0,0474), постачальники (0,0397), покупці (0,0294).

З огляду на принцип комплексності досліджень актуальним завданням стратегічного аналізу є кількісне оцінювання фактору, що має



**Рис. 2. Вагові коефіцієнти впливу факторів дворівневого зовнішнього середовища на птахопідприємства України**

Ваги

найбільший вплив на діяльність птахопідприємств. За результатами апріорного моделювання фактором найбільшої міри впливу є конкуренти. Для конкурентного аналізу ринку птахівництва доцільно використати методіку побудови конкурентної карти ринку. Аналіз літературних джерел [2; 3, с. 169–173; 4, с. 117–120; 5, с. 217], в яких досліджено теоретичні, методологічні, організаційні й практичні проблеми побудови конкурентної карти ринку, дав змогу розробити методичні підходи до визначення особливостей розвитку конкурентної ситуації, міри домінування підприємств на ринку, найближчих конкурентів, а також проаналізувати їх порівняльну позицію. Зокрема, встановлено, що об'єктивним показником, який здатний узагальнено відобразити результат конкурентної боротьби, є частка ринку, яку займає підприємство. Частку ринку визначають у загальному обсязі продажу цього товару на ринку, що обчислюють у натуральних чи вартісних одиницях. Під час розрахунку й аналізу ринкової частки необхідно враховувати такі умови: продукція, за якою визначають частки конкурентів, має належати до однієї й тієї самої групи; кластер ринку має охоплювати всі

аналізовані підприємства; аналіз необхідно проводити для фіксованого інтервалу часу.

Спектр ринкових позицій підприємств, щодо розподілу частки між ними можна укласти в таку схему: лідер – 40%, послідовники – до 20%, претендент на лідерство – 30%, аутсайдер – до 10% (рис. 3).

Така матриця (табл. 2) виявляє 16 типових положень (квадрантів) підприємств, що відрізняються мірою використання конкурентних переваг і потенційних можливостей протистояти тиску конкурентів.

Найбільш значимий статус мають підприємства першого квадранту; відповідно, найбільш слабкий – підприємства 16-го квадранту; місце підприємств в рамках одного квадранту визначаються розміром їхніх ринкових часток.

Побудові матриці формування конкурентної карти ринку передують низка розрахунків. Аналітично матрицю обчислюють у два етапи, здійснюючи [6, с. 170]:

1) розрахунок ринкових часток ( $D_i$ ), середньої ринкової частки на вибраному кластері ринку ( $\bar{D}$ ), середньоарифметичних ( $D_{m1}$  та  $D_{m2}$ ) та середньоквадратичних ( $\sigma_1$  та  $\sigma_2$ ) відхилень;

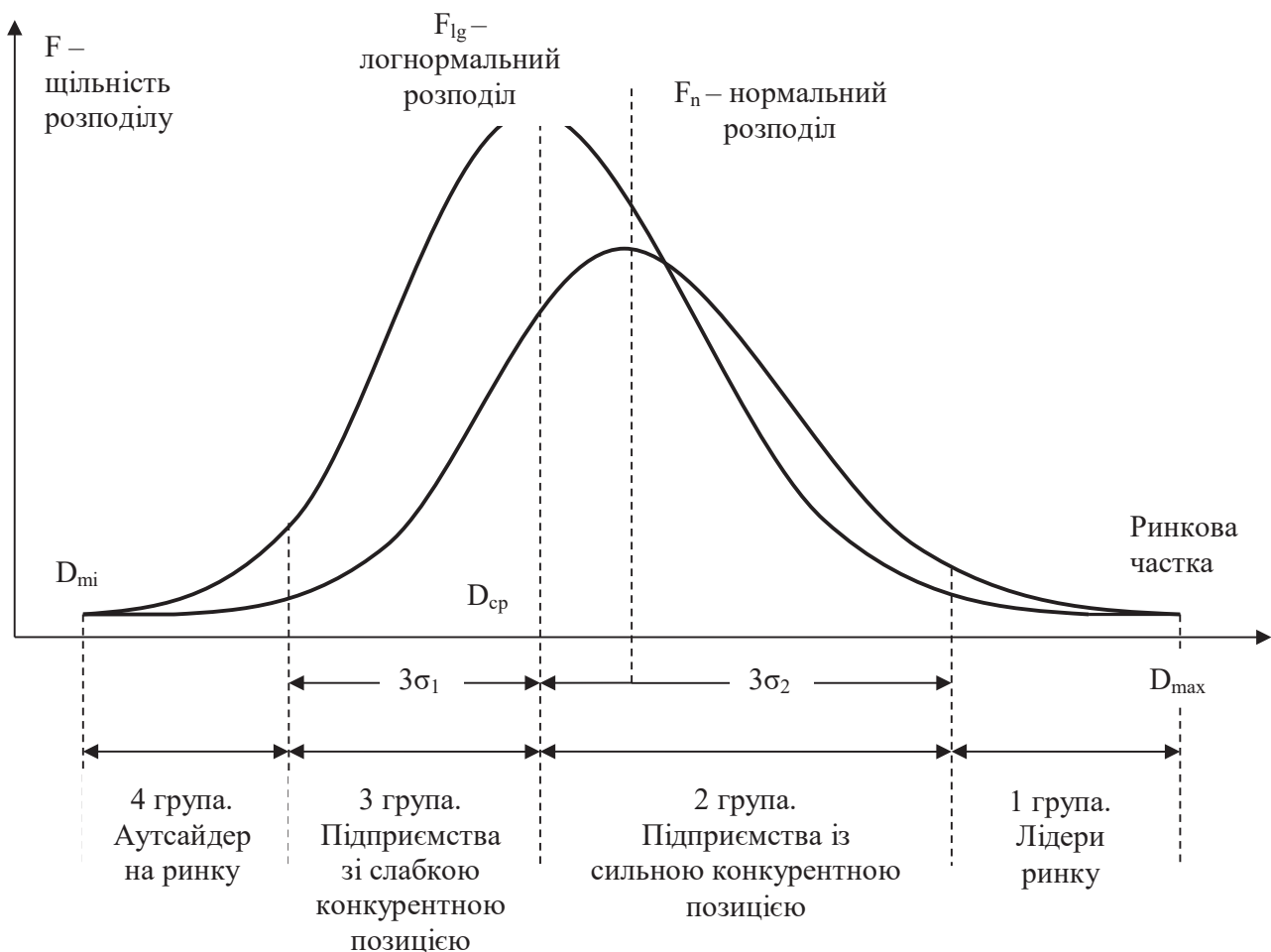


Рис. 3. Розподіл ринкових часток конкурентів

Джерело: [4, с. 119]



Таблиця 2

**Конкурентна карта ринку**

Класифікація за темпом приросту ринкової частки, T	Класифікація за ринковою часткою, D			
	1. Лідери ринку	2. Претенденти на лідерство	3. Послідовники	4. Аутсайтери
1. Підприємство, конкурентна позиція якого швидко поліпшується	1	5	9	13
2. Підприємство, конкурентна позиція якого поліпшується	2	6	10	14
3. Підприємство, конкурентна позиція якого погіршується	3	7	11	15
4. Підприємство, конкурентна позиція якого швидко погіршується	4	8	12	16

Джерело: [6, с. 166]

2) розрахунок темпів приросту ринкових часток відібраних підприємств ( $T_i$ ), середнього темпу приросту ( $\bar{T}$ ) та їхніх середньоквадратичних відхилень ( $\sigma$ ).

Статистичні дані свідчать про те, що в Україні є 152 птахопідприємства з виробництва яєць, 82 – з виробництва птиці, 102 – з виробництва племпродукції, а також 338 міжгосподарських птахівничих підприємств. Методику аналізу продемонструємо на прикладі п'ятиох птахофабрик яєчного напрямку. Ринкові частки (табл. 3) розраховано за 2016–2019 рр.

Результати розрахунків темпів приросту та середніх темпів приросту птахопідприємств наведені в табл. 4.

Наведені розрахунки дають право на побудову конкурентної карти та результуючої таблиці динаміки конкурентних позицій досліджуваних птахопідприємств (табл. 5).

У табл. 5 у квадратних дужках наведено значення квадрантів конкурентної карти, в круглих дужках – значення темпів приросту й ринкові частки, що обумовлюють цю конкурентну позицію. На конкурентній карті отримано кількісні оцінки позицій птахопідприємств у динаміці за три роки.

Як видно з табл. 5, стабільно стійка конкурентна позиція спостерігається лише у ПАТ «Київська птахофабрика», яка впродовж 2016–2019 рр.

Таблиця 3

**Динаміка ринкових часток птахопідприємств за 2016–2019 рр.**

Птахопідприємство	Ринкові частки			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Тернопільська птахофабрика»	0,013095	0,011231	0,016239	0,017244
ПАТ «Отрадівська птахофабрика»	0,015538	0,011656	0,011866	0,012561
ПАТ «Київська птахофабрика»	0,030501	0,051508	0,048390	0,063231
ПАТ «Куйбишевська птахофабрика»	0,011246	0,012360	0,013720	0,014900
ПАТ «Зарічна птахофабрика»	0,011468	0,008027	0,008467	0,008665

Таблиця 4

**Темпи приросту та середні темпи приросту ринкових часток птахопідприємств України за 2016–2019 рр.**

Птахопідприємство	Темпи приросту			Темп приросту середній
	2016/2017 рр.	2017/2018 рр.	2018/2019 рр.	
ПАТ «Тернопільська птахофабрика»	-14,236	24,0067	31,6837	0,147535
ПАТ «Отрадівська птахофабрика»	-24,982	-23,631	-19,158	-0,100879
ПАТ «Київська птахофабрика»	68,8719	58,6511	107,307	0,439817
ПАТ «Куйбишевська птахофабрика»	9,90494	22,0011	32,4943	0,151062
ПАТ «Зарічна птахофабрика»	-30,007	-26,168	-24,441	-0,130751

Таблиця 5

**Динаміка конкурентних позицій птахопідприємств**

Птахопідприємство	Роки		
	2016–2017	2017–2018	2018–2019
ПАТ «Тернопільська птахофабрика»	[7] (-14,236; 0,011231)	[6] (24,0067; 0,016239)	[6] (31,6837; 0,0172)
ПАТ «Отрадівська птахофабрика»	[8] (-24,982; 0,011656)	[8] (-23,631; 0,011866)	[7] (-19,158; 0,012561)
ПАТ «Київська птахофабрика»	[1] (68,8719; 0,051508)	[1] (58,6511; 0,048390)	[1] (107,307; 0,063231)
ПАТ «Куйбишевська птахофабрика»	[6] (9,90494; 0,012360)	[6] (22,0011; 0,013720)	[6] (32,4943; 0,014900)
ПАТ «Зарічна птахофабрика»	[12] (-30,007; 0,008027)	[12] (-26,168; 0,008467)	[11] (-24,441; 0,008665)

займала перший квадрант матриці. Найслабша конкурентна позиція у ПАТ «Зарічна птахофабрика», а саме 12-й та 11-й квадранти.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Запропонована у статті методика стратегічного аналізу факторів зовнішнього середовища птахових підприємств передбачає дослідження факторів мікро- й макросередовища, дає змогу оцінити особливості розвитку конкурентної ситуації, ступінь домінування підприємств на ринку птахівництва України, визначити найближчих конкурентів, проаналізувати їх ринкову частку, побудувати конкурентну карту ринку.

Перевагами пропонованої методики стратегічного аналізу є можливості дослідження широкого кола факторів макро- та мікросередовища, оптимізації отримання результатів в процесі прийняття стратегічних рішень.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бурденюк Т.Г. Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільський*, 2009. С. 406–411.
2. Гордон О.Б. Стратегічний аналіз на підприємстві. *Вісник національного університету «Львівська Політехніка»*. 2007. № 577. С. 97–102.
3. Иванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А., Абрамова О.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Харьков : ХНЭУ, 2004. 255 с.

4. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

5. Бурденюк Т.Г. Конкурентоспроможність: критерії і методи аналізу. *Вісник Одеського Національного Університету ім. І.І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 10. С. 215–219.

6. Багєев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг : учебник для вузов. Москва : Экономика, 1999. 703 с.

**REFERENCES:**

1. Burdeniuk T.G. (2009) Strategichnyj analiz faktoriv zovnishnjogho seredovyshha [Strategic analysis of environmental factors]. *Collection of scientific works*, pp. 406–411.

2. Gordon O.B. (2007). Strategichnyj analiz na pidpryemstvi [Strategic analysis at the enterprise]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, no. 577, pp. 97–102.

3. Ivanov Y.B., Tishchenko A.N., Drobitko N.A., Abramova O.S. (2004). *Konkurentosposobnost' predpriyatiya: otsenka, diagnostika, strategiya* [The competitiveness of the enterprise: assessment, diagnosis, strategy]. Kharkiv : KhNEU. (in Ukrainian)

4. Ponomarenko V.S., Tridid O.M., Kizim M.O. (2003). *Strateghija rozvytku pidpryemstva v umovakh kryzy* [Strategy of enterprise development in crisis]. Kharkiv : Publishing House "INZHEK". (in Ukrainian)

5. Burdeniuk T.G. (2017). Konkurentospromozhnistj: kryteriji i metody analizu [Competitiveness: criteria and methods of analysis]. *Bulletin of the Odessa I.I. Mechnikov National University*, vol. 10, no. 22, pp. 215–219.

6. Bagiev G.L., Tarasevich V.M., Ann Kh. (1999). *Marketing* [Marketing]. Moscow. OJSC Publishing House "Economics". (in Russian)