

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПСП «СОКІЛЬЧА»

### STRATEGIC ANALYSIS OF DEVELOPMENT PAE "SOKILCHA"

УДК 65.012.23

<https://doi.org/10.32843/bSES.59-30>

**Ткачук В.І.**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва Поліського національного університету

**Бугайчук В.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва Поліського національного університету

**Борисенко Я.В.**

студентка Поліського національного університету

**Tkachuk Vasyi**

Polissia National University

**Bugaichuk Vita**

Polissia National University

**Borisenko Yana**

Polissia National University

У статті проведено комплексний аналіз діяльності підприємства, визначено позиції на ринку в розрізі окремих видів продукції. Проведено оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Відповідно до проведеного аналізу, зовнішні фактори впливу на досліджуваному підприємстві перебувають на середньому рівні, що свідчить про їх передбачуваність та контрольованість підприємством. Згідно з аналітичними даними та побудованою матрицею БКГ, найбільша частка продукції підприємства належить ділянці «Собаки» (кукурудза на зерно та молоко). Оскільки продукція позиції «Собаки» для підприємства є не вигідною, воно має виключити її зі свого продуктового портфеля та орієнтуватися в подальшому на найбільш привабливу продукцію відповідно до запитів споживачів. За результатами SPACE-аналізу вектор розвитку підприємства спрямований на конкурентну стратегію, яка повністю відповідає місці підприємства, а саме задоволенню продовольчої потреби населення у якісній сільськогосподарській продукції по конкурентній ціні та отриманню прибутку, який забезпечить підприємству розширене відтворення.

**Ключові слова:** стратегічний розвиток, портфельний аналіз, фактори впливу, індикатори аналізу, продукція, підприємство.

В статті проведено комплексний аналіз діяльності підприємства, определены

позиции на рынке в разрезе отдельных видов продукции. Проведено оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства. В соответствии с проведенным анализом, внешние факторы влияния на исследуемом предприятии находятся на среднем уровне, что свидетельствует об их непредсказуемости и контролируемости предприятием. Согласно с аналитическими данными и построенной матрицей БКГ, наибольшая доля продукции принадлежит участку «Собаки» (кукуруза на зерно и молоко). Поскольку продукция позиции «Собаки» для предприятия не является выгодной, оно должно исключить ее из своего продуктового портфеля и ориентироваться в дальнейшем на наиболее привлекательную продукцию в соответствии с запросами потребителей. По результатам SPACE-анализа вектор развития предприятия направлен на конкурентную стратегию, которая полностью соответствует миссии предприятия, а именно удовлетворению продовольственной потребности населения в качественной сельскохозяйственной продукции по конкурентной цене и получению прибыли, которая обеспечит предприятию расширенное воспроизводство.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие, портфельный анализ, факторы влияния, индикаторы анализа, продукция, предприятие.

*In the article the complex analysis of the enterprise is carried out, positions in the market in a cut of separate kinds of production are defined. The influence of external and internal factors of influence is estimated. According to the analysis, the external factors influencing the studied enterprise are at an average level, which indicates their predictability and controllability by the enterprise. It was found that the constant monitoring of the enterprise allows predicting the change of performance under the influence of each of the indicators of the analysis, to take corrective action in economic activities to avoid large losses or to insure the most vulnerable business. According to the data and the constructed BCG matrix, the largest share of the company's products belongs to the section "Dogs" (corn for grain and milk). Since the products of the "Dogs" position for the company are not profitable, the company must exclude them from its product portfolio and focus in the future on the most attractive products in accordance with consumer demands. The product strategy obtained as a result of the BCG analysis is quite attractive, as it allows turning one of the products from "Question Marks" into an indisputable "Star" by withdrawing from production of not very promising products. This strategic approach will allow the company to gain a stable place in the market of agricultural products and possibly obtain the necessary funds to promote new products, but this is a matter of future development of strategic lines. According to the results of SPACE-analysis, the vector of the company's development is aimed at a competitive strategy that fully meets the company's mission – to meet the food needs of the population with quality agricultural products at a competitive price and profit, which will provide expanded reproduction. The system of competitive strategies of the enterprise is closely connected with other strategies of the organization. Designing competition strategies has its own characteristics for enterprises of different sizes, areas of activity, organizational and legal forms. Competitive enterprise strategies must be adapted to the characteristics of the structure competitive environment, as well as to the peculiarities of market dynamics.*

**Key words:** strategic development, portfolio analysis, factors of influence, indicators of analysis, products, enterprise.

**Постановка проблеми.** Жорсткі ринкові умови, високий рівень непередбачуваності у реалізації ефективної господарської діяльності зобов'язують підприємство приділяти велику кількість часу аналізу динаміки показників своєї господарської діяльності та діяльності конкурента. Своєчасна та достовірна інформація є рушійною силою у забезпеченні прибутковості підприємства та підвищенні рівня конкурентоспроможності. Визначення найбільш ефективних методик проведення стратегічного аналізу є актуальним питанням для усіх підприємств, які прагнуть розвиватися. Правильно підібрана сукупність методів діагностики дає можливість підприємству швидко реагувати на ринкові зміни та підтримувати конкурентний статус.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження пошуку найефективніших, найбільш точних та найпростіших методик проведення стратегічного аналізу здійснювали І.М. Бойчик, Л.Л. Гевлич, Т.В. Головка, С.Л. Демиденко, В.В. Лук'янова, Л.В. Носонова, С.В. Сагова, І.В. Синчук, Г.І. Спьяк, Н.М. Хорунжак та інші науковці. Зважаючи на велику кількість уже проведених досліджень і таких, що ще проводяться, доходимо висновку, що принципово важливі питання стратегічного аналізу, зокрема його ролі в управлінні підприємницькою діяльністю, потребують удосконалення й адаптації до сучасних умов господарювання. Таким чином, реальний сектор української економіки потребує розроблення теорії та методології

для впровадження стратегічного аналізу в практику управління діяльністю підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та оцінювання потенціалу підприємства, можливостей його переорієнтації на виробництво більш привабливих видів продукції, застосування інноваційних технологій їх виробництва та розширення асортименту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників дає можливість підприємству прогнозувати його перспективу, створювати алгоритми антикризового управління в будь-якій бізнес-ситуації. Аналіз внутрішнього середовища здійснюють для вивчення потенціалу підприємства, визначення його можливостей, з'ясування скритих резервів, а також для порівняння становища компанії з положенням конкурентів. Оцінювання внутрішнього середовища спрямовано на виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження й перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства [3, с. 8]. Для успішного виживання у довготерміновому періоді спеціалісти повинні вміти передбачати ризики, з якими може зіткнутися підприємство у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього, тому в процесі стратегічного аналізу необхідно зосередити увагу на майбутніх загрозах і можливостях, пов'язаних зі станом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства проводиться за допомогою системи аналізу з використанням

SWOT-, PEST-, SPACE-аналізу та побудови різних додаткових матриць, які дають змогу більш точно визначити нішу підприємства та окремого виду продукції на ринку. Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після чого – встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства. Аналізу підлягають сильні сторони, слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості й загрози зовнішнього середовища організації [5; 6].

Цей прийом планування особливо придатний для сільськогосподарського виробництва, зокрема для досліджуваного підприємства, оскільки в ньому, на відміну від інших галузей національної економіки, переплітаються найрізноманітніші, часто непрогнозовані чинники впливу на виробничу діяльність. Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи собі можливість виживання [4].

Визначимо зв'язки між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями у діяльності підприємства. Задля встановлення таких зв'язків сформуємо SWOT-матрицю (табл. 1).

Дані проведеного аналізу свідчать про те, що слабкими сторонами ПСП «Сокільча» є сезонність виробництва та відсутність власних посівних площ. Сильними сторонами цього господарства є вдале географічне розташування та стала клієнтська база, що дає змогу швидко реалізовувати вирощену сільськогосподарську продукцію.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу для ПСП «Сокільча»

Ринкові реалії	Характеристика підприємства	<b>Сильні сторони S:</b> 1) близькість підприємства до районного та обласного центрів; 2) досвідчені працівники; 3) вдале географічне розташування; 4) близькість до каналів збуту; 5) постійна клієнтська база.	<b>Слабкі сторони W:</b> 1) висока собівартість продукції тваринництва; 2) сезонний характер виробництва; 3) наявність застарілого обладнання; 4) низька продуктивність тварин; 5) відсутність власних земель для вирощування продукції.
	<b>Можливості O:</b> 1) розширення асортименту продукції за рахунок нових сортів і гібридів; 2) утримання репутації у споживачів; 3) залучення інвестицій.	<b>Очікування S+O:</b> 1) збільшення обсягів продажу за рахунок пропонування продукції новим споживачам; 2) оновлення обладнання за рахунок залучення інвестицій.	<b>Очікування W+O:</b> 1) збільшення частки ринку; 2) покращення маркетингової політики; 3) підвищення якості продукції задля залучення нових споживачів.
	<b>Загрози T:</b> 1) залежність від коливань валюти; поява дешевшої продукції з інших областей; 2) необхідність ремонту та оновлення техніки; 3) несприятливі погодні умови.	<b>Очікування S+T:</b> 1) утримання споживачів за рахунок гнучкої ЦП; 2) зниження собівартості продукції за рахунок нових технологій; 3) підвищення кваліфікації працівників.	<b>Очікування W+T:</b> 1) загроза втрати худоби через хворобу; 2) втрата коштів через застарілу техніку та технології; 3) поява нових конкурентів з дешевшим товаром.

Джерело: власні дослідження

Використовуючи PEST-аналіз, відстежимо зміни макросередовища за чотирма вузловими напрямками й виявимо тенденції, події, не підконтрольні підприємству, але визначальні у прийнятті стратегічних рішень (табл. 2).

Згідно з проведеними розрахунками, зовнішні фактори впливу на досліджуване підприємство перебувають на середньому рівні, що свідчить про їх передбачуваність та контрольованість.

Таблиця 2

**Матриця PEST-аналізу ПСП «Сокільча»**

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Державне регулювання розвитку	0,3	5	1,25
Економічна стабільність	0,1	5	0,5
Посилення державного регулювання	0,1	4	0,4
Економічна стабілізація	0,1	5	0,5
Нові технології, техніка	0,1	4	0,8
Рівень конкуренції ринку	0,2	3	0,6
Активність споживача	0,1	2	0,2
Демографічна ситуація	0,05	1	0,05
Всього	1,0	27	3,7

*Джерело: розроблено авторами на основі власних досліджень*

Постійний моніторинг діяльності суб'єкта господарювання дає змогу передбачити зміну показників діяльності за впливу кожного з індикаторів аналізу зовнішнього середовища, здійснити коригувальні дії в господарській діяльності задля уникнення великих втрат або застрахувати найбільш вразливий об'єкт господарювання.

Для більш точної діагностики діяльності потрібно визначити стан конкурентоспроможності та привабливості портфеля товарів, що виробляються підприємством. З огляду на це стратегічна діагностика внутрішнього середовища підприємства передбачає експрес-аналіз та оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку, а також виявлення певних стратегічних проблем задля формування заходів зі збереження, перегляду та корегування стратегії підприємства за рахунок вивчення сильних та слабких сторін, його загроз та можливостей [1, с. 11]. Таким чином, за

результатами оцінювання внутрішнього середовища підприємства можна отримати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про внутрішні можливості [2, с. 57].

Користуючись алгоритмом побудови, зобразимо матрицю БКГ для уточнення базової стратегії розвитку ПСП «Сокільча» (табл. 3).

За допомогою матриці БКГ розробимо стратегію сільськогосподарського підприємства щодо їх продуктового портфеля. Для цього обчислимо поточні показники методики, побудуємо матрицю БКГ, виявимо стратегічно непривабливі товари та виключимо їх зі списку, а потім, перерахувавши показники, побудуємо нову матрицю БКГ.

Для побудови матриці БКГ та визначення її змінних будемо використовувати такі показники, як показник темпу зростання ринку та відносна частка ринку.

Темп зростання ринку характеризує рух товарів на ринку, що виражається через зміну обсягу реалізації цього продукту за досліджуваний період. Відносна частка ринку – це відношення частки ринку, яку займає кожен продукт сільськогосподарського підприємства, до загального обсягу ринку, на якому вони представлені [7, с. 241].

Проаналізувати відносну частку ринку й темп зростання продукції можна з використанням матриці БКГ. Ця матриця була розроблена у 60-х рр. ХХ ст. Бостонською консультативною групою і є найвідомішою та найпростішою в групі моделей портфельного аналізу, оскільки використовує для обрахунку лише дві змінні (рис. 1).

З рис. 1 можна зробити висновок, що озима пшениця належить до ділянки «Знаки питання», тобто підприємство має збільшувати частку ринку. На основі проаналізованих даних рисунку складемо новий продуктовий портфель сільськогосподарської продукції, орієнтуючись на найбільш перспективну.

Більша частка продукції підприємства належить ділянці «Собаки» (кукурудза на зерно та молоко). Продукти, що перебувають на виробничій стадії «Собаки», є найменш конкурентоспроможними. Цей вид продукції потребує значних грошових вкладень за малої надії на отримання високого результату від реалізації цієї продукції. Оскільки продукція позиції «Собаки» для підприємства є не вигідною, підприємство має виключити її зі свого продуктового портфеля та орієнтуватися

Таблиця 3

**Місце основних видів сільськогосподарської продукції на відповідному сегменті ринку**

Вид продукції	Вироблено, ц		Обсяг продажу основного конкурента (ПСП «Єрчики»)	Розрахункові показники		Квадрат БКГ
	2018 р.	2019 р.		темپ приросту ринку	відносна частка ринку	
Озима пшениця	23 475	37 041	23 517	1,58	0,61	«Зірки»
Кукурудза на зерно	66 055	59 868	48 674	0,91	0,55	«Важкі діти»
Молоко	22 528	21 634	21 867	0,96	0,50	«Дійні корови»

*Джерело: власні дослідження*

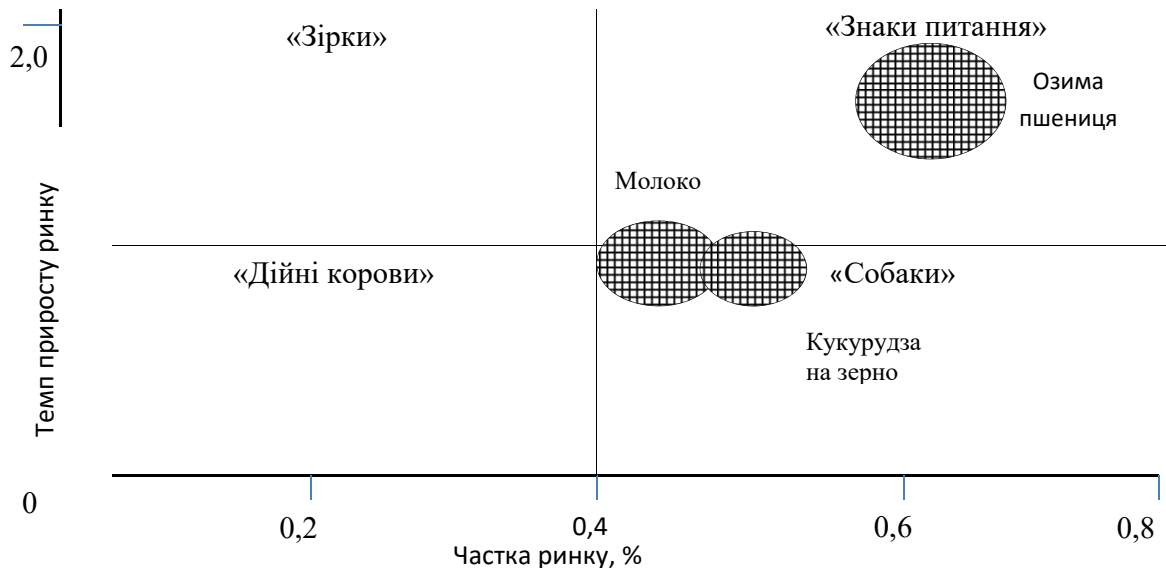


Рис. 1. Матриця БКГ

Джерело: власні дослідження

в подальшому на найбільш привабливі товари відповідно до запитів споживачів.

У цьому разі найбільш перспективними є озима пшениця та кукурудза на зерно. Далі проведемо розрахунки нової системи показників за алгоритмом БКГ-методики, дані помістимо в табл. 4.

Таблиця 4  
Система показників за алгоритмом БКГ

Вид продукції	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Квадрат БКГ
Озима пшениця	1,58	0,61	«Зірки»
Кукурудза на зерно	0,91	0,55	«Важкі діти»

Джерело: власні дослідження

На основі цієї таблиці та проведених розрахунків побудуємо графік матриці БКГ (рис. 2). Отримана в результаті аналізу за методом БКГ продуктова стратегія є досить привабливою, оскільки дає змогу за рахунок зняття з виробництва неперспективної продукції перетворити один з продуктів зі «Знаків питання» в незаперечну «Зірку». Такий стратегічний підхід дасть змогу підприємству завоювати стале місце на ринку сільськогосподарської продукції і, можливо, отримати необхідні кошти для розкручування нових продуктів, але це вже питання майбутніх розробок стратегічних ліній. Однак необхідно відзначити, що на практиці потрібно з обережністю ставитися до отриманих результатів і проводити їх багаторазову перевірку, розглядати різні варіанти майбутньої стратегії.

Матриця БКГ є спрощеним та найпростішим варіантом обчислення позиції кожної продукції

окремо. Визначена ніша ринку оцінює її конкурентоспроможність.

Для визначення стратегічних напрямів діяльності потрібно провести аналіз сукупності найважливіших економічних показників. В такий спосіб застосовується метод SPACE-аналізу як комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку й вибору оптимальної стратегії для підприємства. У цьому методі передбачено виокремлення чотирьох груп критеріїв оцінки діяльності підприємства.

Для оцінювання економічного потенціалу підприємства використаємо такі показники, як обсяг заборгованості, норма прибутку, рентабельність капіталу та можливість одержання кредитів. Для оцінювання конкурентних переваг визначимо рівень конкурентоспроможності продукції, імідж підприємства, задоволення потреб споживачів та динаміку зміни частки ринку, що обслуговує підприємство. Привабливість галузі вимірюємо за такими показниками, як загальна норма прибутку та стадія життєвого циклу галузі, виробничий досвід і привабливість галузі порівняно з іншими; стабільність середовища (фінансова стабільність, темпи зростання, ступінь залежності від іноземних ринків сировини та стабільність цін на ринку). Усі названі показники, які характеризують позицію підприємства на ринку, наведено у табл. 5.

Для продовження SPACE-аналізу визначимо вектор розвитку підприємства. Значення вектору розвитку по осі абсцис визначається за допомогою такої формули:

$$X=PG-KP=4,7-4,3=0,3.$$

Значення вектору розвитку по осі ординат визначається за допомогою такої формули:

$$Y=FS-SG=3,2-3,6=-0,4.$$

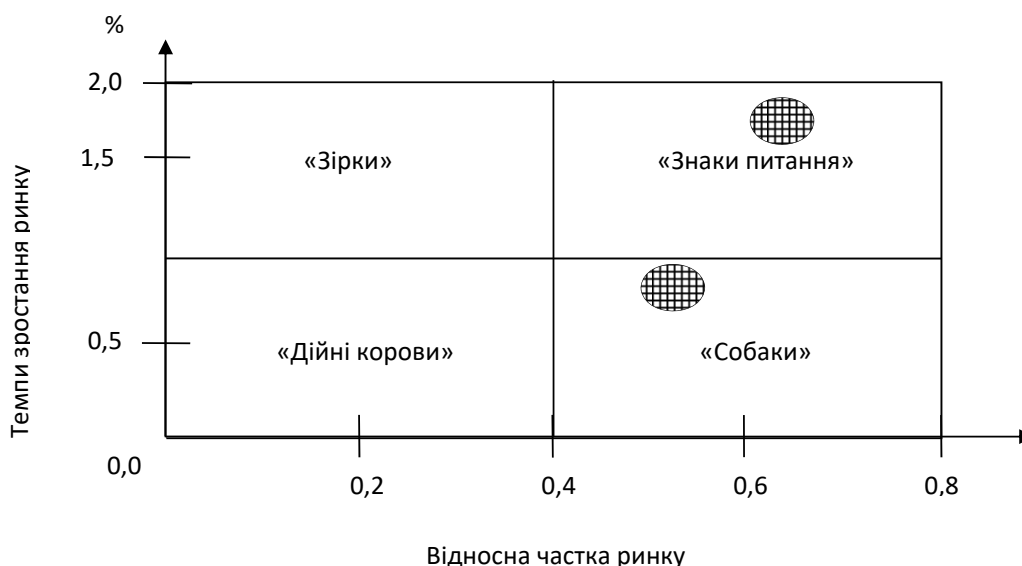


Рис. 2. Прогнозований стан матричного портфеля продукції ПСП «Сокільча»

Джерело: власні дослідження

Таблиця 5

SPACE-аналіз ПСП «Сокільча»

Критерії	Оцінка	Вагомість	Загальна оцінка
Фінансова сила FS			
1.1 Рентабельність інвестицій	5	0,4	2
1.2 Фінансова автономія	2	0,2	0,4
1.3 Платоспроможність	4	0,1	0,4
1.4 Рівень фінансового ризику	4	0,1	0,4
Загальна оцінка	x	x	3,2
Конкурентоспроможність підприємства KP			
2.1 Чиста рентабельність реалізованих послуг	4	0,4	1,6
2.2 Чиста рентабельність виробництва	5	0,2	1
2.3 Частка ринку	4	0,2	0,8
2.4 Конкурентоспроможність послуг	3	0,3	0,9
Загальна оцінка	x	x	4,3
Привабливість галузі PG			
3.1 Норма прибутку	5	0,4	2
3.2 Стадія ЖЦТ	5	0,3	1,5
3.3 Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,3	1,2
Загальна оцінка	x	x	4,7
Стабільність галузі SG			
4.1 Стабільність прибутку	5	0,5	2,5
4.2 Рівень розвитку інноваційної діяльності	2	0,4	0,8
4.3 Маркетингові та рекламні можливості	3	0,1	0,3
Загальна оцінка	x	x	3,6

Джерело: розроблено авторами на основі власних досліджень

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, у якій кожна піввісь є поданням загального критерія за групою (рис. 3). Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами (x, y) в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утво-

рюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

Рисунок ілюструє, що вектор розвитку підприємства спрямований на конкурентну стратегію, що передбачає отримання підприємством конкурентних переваг на ринку за рахунок покращення свого становища у певній сфері діяльності, чого можна досягти через підвищення якості продукції,

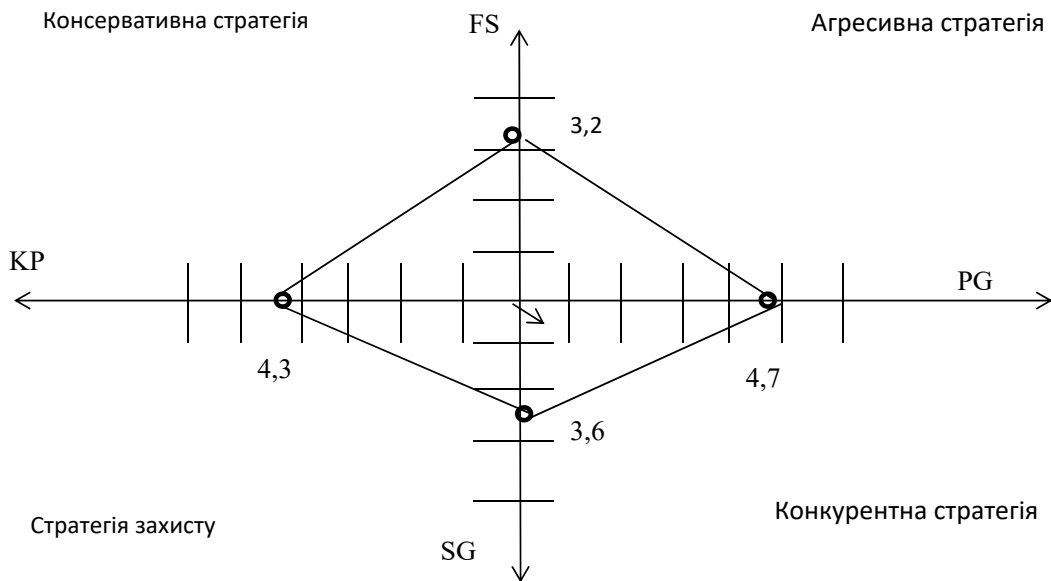


Рис. 3. SPACE-аналіз ПСП «Сокільча»

Джерело: складено на основі власних досліджень

зниження собівартості, запровадження нововведень тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведений стратегічний аналіз діяльності підприємства свідчить про те, що воно має можливість розширити асортимент продукції, утримати репутацію споживачів та залучити нові інвестиції. Визначено також, що існують загрози появи дешевшої сільськогосподарської продукції на ринку, можливість несприятливих погодних умов та знецінення грошей. Згідно з PEST-аналізом, зовнішні фактори, що можуть вплинути на досліджуване підприємство, перебувають на середньому рівні.

Під час побудови матриці БКГ було досліджено продукцію, що виготовляється ПСП «Сокільча», а саме молоко, кукурудзу, пшеницю озиму. При цьому молоко перебувало в секторі «Знак питання», пшениця озима – в секторі «Дійні корови», а кукурудза – в секторі «Зірки».

Результати побудови матриці Мак-Кінсі продемонстрували, що пшениця озима та кукурудза на зерно перебувають у центрі матриці, так званій зоні селективного розвитку, а молоко – в квадраті зони росту. За результатами SPACE-аналізу вектор напрямку розвитку підприємства спрямований на конкурентну стратегію, яка повністю відповідає місії ПСП «Сокільча», а саме задоволенню продовольчої потреби населення в якісній сільськогосподарській продукції по конкурентній ціні та отриманню прибутку, який забезпечить підприємству розширене відтворення.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гевлич Л.Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства : автореф.

дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством» ; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ, 2005. 19 с.

2. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / за ред. М.В. Кужельного. Київ : КНЕУ, 2002. 198 с.

3. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21) (дата звернення: 23.11.2020).

4. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 52–58.

5. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 506–512.

6. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 174–178.

7. Хорунжак Н.М., Бойчик І.М., Спяк Г.І. Обґрунтування індикаторів і формалізація інтегрального показника стратегічного аналізу підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 239–243. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-38](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-38).

**REFERENCES:**

1. Hevlych L.L. (2005) *Vykorystannia stratehichnoi diahnostryky v rozrobttsi stratehii pidpriumstva* [The use of strategic diagnostics in the development of enterprise strategy] (PhD Thesis), Luhansk: Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia.

2. Golovko T.V. Sagova, S.V. (2002) *Strategichnyi analiz* [Strategic analysis]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

3. Demidenko S.L. (2015) Osoblyvosti strategichnogho analizu seredovyshha pidpryjemstva [Features of strategic analysis of the enterprise environment]. *Effective Economy*, no. 9. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21) (accessed 23 November 2020).

4. Lukianova V.V. (2009) Suchasnyj stan teoretychnykh osnov diagnostyky dijalnosti pidpryjemstva [Suchasnyi stan teoretychnykh osnov diahnostryky diialnosti pidpryjemstva]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, no. 1, pp. 52–58.

5. Nosonova L.V. (2015) Zastosuvannja SWOT-analizu dlja vyznachennja konkurentospromozhnosti AT “Sumsjkyj zavod “Nasosenerghomash”. [Application of SWOT-analysis to determine the competitiveness of

JSC “Sumy plant “Nasosenergomash”]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, no. 4, p. 506–512.

6. Sinchuk I.V. (2016) Vplyv SWOT-analizu na pryjnattja upravlinsjkykh rishenj v umovakh finansovoji kryzy [The impact of SWOT-analysis on management decisions in a financial crisis]. *Molodyj vchenyj*, no. 3 (30), pp. 174–178.

7. Khorunzhak N.M., Boichyk I.M., Spyk H.I. (2019) Obgruntuvannja indyktoriv i formalizacija integhralnogho pokaznyka strategichnogho analizu pidpryjemstv [Substantiation of Indicators and Formalization of Integral Index of Strategic Analysis of Enterprises]. *Modern Economics*, no. 17, 239–243. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-38](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-38).