

*І. М. Парасій-Верхуненко,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6506-6965>
Я. В. Юрчишин,
аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4790-1618>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.7.66

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*I. Parasii-Verhunencko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics
Y. Yurchyshyn,
Postgraduate Student of the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics*

STRATEGIC ANALYSIS OF THE INTERNAL ENVIRONMENT OF A TRADE ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню методичних підходів до стратегічного аналізу внутрішнього середовища торговельного підприємства. Метою даної статті є розроблення системи аналітичних показників для діагностики стану внутрішнього середовища торговельного підприємства в розрізі окремих його складових, на основі яких можуть бути визначені конкурентні переваги та недоліки діяльності підприємства. В статті використано такі методи дослідження: аналіз та синтез, індукція та дедукція, асоціацій та аналогій, теоретичне узагальнення, групування; відносні та середні величини. В результаті проведеного дослідження уточнено трактування сутності поняття "внутрішнє середовище підприємства" та виокремлено його найважливіші складові. З метою оперативного контролю за станом виконання тактичних дій та заходів для досягнення стратегічних цілей розроблено систему аналітичних показників (бізнес-індикаторів) за чотирма ключовими компонентами внутрішнього середовища: бізнес-процеси; фінанси; персонал; клієнти. Запропоновані в роботі кількісні та якісні показники дають змогу не тільки діагностувати стан внутрішнього середовища, а й визначити сильні та слабкі сторони діяльності, конкурентні переваги порівняно з підприємствами-конкурентами. Запропонований підхід створює аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень відносно удосконалення різних напрямів діяльності торговельного підприємства, дає змогу вчасно зреагувати на проблемні зони внутрішнього середовища, невідповідність зовнішнім факторам та вчасно скоригувати операційні, фінансові, кадрові та маркетингові стратегії відповідно до внутрішніх можливостей підприємства. Перспективами подальших досліджень є розроблення методики узагальнення одиничних показників та побудови інтегральних показників оцінки ефективності фінансових, операційних, кадрових та маркетингових стратегій.

The article is aimed at studying methodological approaches to strategic analysis of the internal environment of a trade enterprise. The purpose of this article is to develop a system of analytical indicators for diagnosing the state of the internal environment of a trade enterprise in the context of its individual components, on the basis of which competitive advantages and disadvantages of the enterprise can be determined. The theoretical basis of this study is the basic provisions of the theory of strategic management. The article uses the following research methods: analysis and synthesis, induction and deduction, associations and analogies, theoretical generalization, grouping, comparison, relative and average values. As a result of the study, the article clarifies the interpretation of the essence of the concept of "internal environment of an enterprise" and identifies its most important components. The views of scholars on methodological approaches to the analytical study of the internal environment of business entities are generalized. With a view to operational control over the status of implementation of tactical actions and measures to achieve strategic goals, a system of analytical indicators (business indicators) has been developed for four key components of the internal environment: business processes; finance; personnel; customers. The quantitative and qualitative indicators proposed in the paper allow not only to diagnose the state of the internal environment, but also to identify the strengths and weaknesses of the activity, competitive advantages compared to competing enterprises. The proposed approach creates an analytical basis for making managerial decisions on improving various areas of activity of a trade enterprise, allows to respond in a timely manner to problem areas of the internal environment, inconsistencies with external factors and to adjust operational, financial, personnel and marketing strategies in accordance with the internal capabilities of the enterprise. Prospects for further research are the development of a methodology for generalizing single indicators and building integral indicators for assessing the effectiveness of financial, operational, human resources and marketing strategies.

Ключові слова: стратегічний аналіз; фінансовий аналіз; бізнес-індикатори; внутрішнє середовище; торговельні підприємства; бізнес-процеси.

Key words: strategic analysis; financial analysis; business indicators; internal environment; trade enterprises; business processes.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання поряд з факторами зовнішнього середовища суттєвий вплив здійснюють внутрішні чинники, що формують внутрішнє середовище функціонування, яке безпосередньо залежить від управлінських рішень менеджменту. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства є найважливішим елементом інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо його стратегічного розвитку. Аналітична оцінка внутрішнього середовища ґрунтується на діагностиці стану внутрішнього економічного потенціалу компанії, який, в свою чергу, визначається ефективністю управління виробничими та фінансовими ресурсами компанії. Характерною особливістю стратегічного аналізу є дуалістичний підхід до дослідження внутрішнього середовища з відповідною ув'язкою його діагностики до умов зовнішнього середовища, що передбачає виявлення конкурентних переваг компанії у конкретному ринковому сегменті в даний економічний період. Це означає, що оцінити слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища можливо лише на основі порівняння з конкурентами, які безпосередньо впливають на відповідні стратегічні рішення управлінського персоналу.

Внутрішнє середовище підприємства складається із значної кількості підсистем та елементів, які формують загальну систему господарських бізнес-одниць, а отже їх функціонування на пряму залежить від управлінських рішень управлінського персоналу, що у свою чергу дає змогу контролювати, змінювати та корегувати їх залежно від поставлених стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища відіграє важливу роль в управлінському процесі, оскільки його результати формують інформаційну базу щодо напрямів підвищення ефективності управління стратегічними ресурсами підприємства та пошуку альтернативних можливостей більш повного використання його внутрішнього потенціалу, що у свою чергу позитивно впливає на конкурентоспроможність компаній на конкурентному ринку. Аналіз внутрішнього середовища в поєднанні з аналізом зовнішнього середовища дає змогу вчасно корегувати стратегічні цілі підприємства та тактичні управлінські дії, спрямовані на впровадження інноваційних виробничих та управлінських технологій, адаптованих до змін зовнішніх факторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Методологічні основи дослідження впливу середовища функціонування підприємств в конкурентному середовищі було закладено ще у минулому столітті таки-

ми класиками стратегічного менеджменту як А. Томпсон, А. Стрікленд [24], Л. Буржуа [29], Г. Алдріен [28]. Розвиток їх наукових теорій відносно напрямів аналізу внутрішнього середовища підприємства набуло у роботах вітчизняних науковців, зокрема М. Будніка [1], А. Ващенко [2], Л. Гарасима [21], Л. Гевлич [3], В. Гринчуцького [4], Е. Карпетяна [4], Г. Гурина [16], С. Демиденко [5], В. Диканя [6, 22], С. Жукевич [8], І. Ігнат'єва [9], Г. Кіндрацької [10], В. Левицький [27], Ліщинської [11], О. Лозовського [12, 13], В. Лук'янової [14], В. Марченко [16], Т. Мостенської [16], О. Письменної [18], К. Пріб [19], Ж. Семчук [21], Р. Скриньковського [21], О. Сумець [23], А. Хімченко [25], Л. Христенко [26], Л. Черчик [27], Я. Юрчук [13] та ін.

Питанням трактування сутності поняття "внутрішнє середовище підприємства" та виокремлення окремих його компонентів присвячено праці таких науковців як С. Демиденко [5], С. Жукевич [8], В. Лук'янова [14], К. Пріб [19] та інших. Для обґрунтування ідентифікації компонентів внутрішнього середовища підприємства М. Саєнко запропонував загальні критерії декомпозиції підсистем внутрішнього середовища [20].

Дуалістичне бачення напрямів аналітичного дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища запропоновано в роботах В. Ліщинської [11], О. Лозовського [12, 13], Я. Юрчук [13], які обґрунтували необхідність комплексного підходу до стратегічного аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємств. Методику діагностичного аналізу внутрішнього середовища підприємства в контексті виявлення сильних та слабких сторін його діяльності порівняно з конкурентами запропоновано в роботі Р. Скринківського, Ж. Семчука, Л. Герасима [21].

З позиції мінімізації ризиків економічної безпеки І. Доценко [7] дослідила особливості впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства та формування його стратегій. Питання кількісної оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні кадрової стратегії підприємства розглянуто в статті О. Письменної [18]. Обґрунтовуючи механізми формування конкурентних переваг, О. Сумець дослідила взаємозв'язок між поняттями "внутрішнє середовище" та "внутрішній потенціал" підприємства [23].

Отже, закладені вченими наукові концепції аналітичного дослідження внутрішнього середовища підприємства формують методологічний базис внутрішнього стратегічного аналізу. Проте, поза зоною уваги науковців залишаються методичні засади стратегічного аналізу ефективності функціонування окремих складових внутрішнього середовища, для яких має бути сформована система первинних бізнес-індикаторів, на основі яких здійснюється оперативний контроль за тактичними діями бізнес-структур з метою досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є розроблення системи аналітичних показників для діагностики стану внутрішнього середовища торговельного підприємства в розрізі окремих його складових, на основі яких можуть бути визначені конкурентні переваги та недоліки діяльності підприємства.

ОПИС МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною базою даного дослідження є основні положення теорії стратегічного менеджменту. Дослідження базувалось на систематизації наукових праць вітчизняних вчених та практиків. В статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку і розвитку, а саме при розкритті сутності поняття "внутрішнє середовище" застосовувались методи діалектичного та системного дослідження; при аналізі дефініцій цього поняття, запропонованих різними вченими використовувався метод порівняння; аналіз та синтез було використано при обґрунтуванні структури внутрішнього середовища та його складових; методи теоретичного узагальнення, групування та аналогії використовувались при побудові системи показників для дослідження стану виконання стратегічних цілей за окремими складовими внутрішнього середовища торговельного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для діагностики сильних та слабких сторін діяльності торговельного підприємства та формування системи аналітичних показників для діагностики стану виконання його стратегічних планів першочерговим завданням є уточнення економічної сутності поняття "внутрішнє середовище підприємства" з метою обґрунтування (визначення) основних напрямів його дослідження.

В табл. 1 наведено трактування терміну "внутрішнє середовище підприємства", запропоноване різними вченими, що досліджували дану проблематику.

Узагальнюючи наведені вище дефініції, слід зазначити, що принципових відмінностей в трактуванні науковцями економічної сутності поняття "внутрішнє середовище" практично немає. З позиції стратегічного управління слід визнати, що дана категорія має такі дві характерні особливості: по-перше, внутрішнє середовище являє собою сукупність відповідних елементів, підсистем, сформованих всередині підприємства, які фактично формують його організаційну структуру; по-друге, елементи і підсистеми внутрішнього середовища піддаються контролю з боку управлінського персоналу і їх результативність залежить від ефективності управлінських рішень менеджерів компаній. Отже, структурування внутрішнього середовища в межах відповідних підсистем залежить від специфіки діяльності підприємства, його організаційної структури, масштабів діяльності та стратегічних цілей.

Зокрема, Саєнко М.Г. пропонує при виокремленні відповідних функціональних підсистем з метою формування функціональних стратегій враховувати загальні критерії декомпозиції підсистем, до яких належать такі:

- суттєвий вплив на цілі і кінцеві результати системи;
- відображення інтегрованого впливу своїх елементів;

- зв'язок із загальносистемними характеристиками, які мають вплив на досягнення цілей за допомогою усієї системи;

- необхідність створення підсистем за тими ознаками, що чітко проявляють функціональний зв'язок між підсистемами і системою в цілому;

— функції підсистеми реалізуються лише через взаємодію з іншими підсистемами і елементами [20, с. 81].

В теорії менеджменту з позиції системного підходу внутрішнє середовище будь-якого підприємства можна розглядати як відкриту економічну систему, яка складається і розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього середовища [16, с. 36].

На думку К. А. Пріб складові внутрішнього середовища мають включати такі компоненти як ресурсний потенціал, виробництво; маркетинг; трудові ресурси; фінанси, інфраструктура підприємства [19]. Буднік М.М. вважає, що внутрішнє середовище підприємства складається з основних підсистем, на які покладено здійснення спеціальних функцій, зокрема таких, як виробнича підсистема, збутова підсистема, інформаційна підсистема, управлінська підсистема [1]. С. Л. Демиденко пропонує виокремити в складі елементів внутрішнього середовища такі підсистеми як виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом та організаційну культуру [5]. С.М. Жукевич вважає, що діагностику внутрішнього середовища доцільно здійснювати в межах таких складових: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал [8]. Аналогічної точки зору дотримується В. В. Лук'янова, яка пропонує внутрішнє середовище структурувати за такими функціональними елементами: фінанси, виробництво, маркетинг, організаційна структура, управління персоналом [14, с. 57]. Інший погляд на структурні елементи внутрішнього середовища запропоновано в праці Лозовського О.М. та Юрчука Я.О., які внутрішнє середовище розглядають через призму дослідження таких елементів як місія підприємства, його задачі, структура, технології, людський ресурс [13, с. 142]. На наш погляд, місію та стратегічні задачі не можна віднести до відповідних підсистем системи управління, а отже не мають бути включені до елементів внутрішнього середовища.

Дискусійні питання виникають відносно пропозиції вітчизняних вчених Т. Мостенської, В. Новака, В. Марченко, Ю. Печериці, Г. Гуріної [16, с.19] включати до елементів внутрішнього середовища підприємства такі складові: місія підприємства; конкурентні переваги; особливості ведення бізнесу; характеристика технологічних процесів; параметри та властивості продукції; структура управління підприємством; організаційна культура підприємства; якість персоналу; ресурсні можливості; потенціал підприємства. Безумовно, наведені науковцями елементи необхідно враховувати при формуванні

Таблиця 1. Дефініції сутності поняття "внутрішнє середовище підприємства"

Автор, джерело	Визначення сутності поняття
М. Буднік [1]	Внутрішнє середовище підприємства відображає відносини зацікавлених осіб між собою та щодо результатів діяльності підприємства.
А. Ващенко [2]	До факторів, що формують внутрішнє середовище відносять: стратегії, цілі та завдання підприємства, його структури (організаційні, фінансові тощо), технології, персонал, система управління, процеси поставок, виробництво (спеціалізація, масштаби, технічні особливості), збут, фінансові процеси, тощо.
В. Гринчуцький, Е. Карапетян, Б. Погрішук [4]	Внутрішнє середовище підприємства формується залежно від його місії і мети, яка багато в чому визначається зовнішнім середовищем. Внутрішнє середовище підприємства складається з людей, техніки, технології, інформації, організації виробництва і управління тощо і з таких основних підсистем: соціальної; технологічної; виробничо-технічної; економічної; інформаційної; організаційної; фінансової; маркетингової, комерційної; науково-інноваційної тощо.
С. Демиденко [5],	Внутрішнє середовище підприємства являє собою комплекс факторів, що здійснюють вплив на діяльність підприємства та є результатом реалізації управлінських рішень. Окрім цього, внутрішнє середовище підприємства є складовою частиною загального середовища підприємства.
В. Дикань, О. Смаль [6]	Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми змінними всередині підприємства, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування підприємства. Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.
В. Лук'янова [14]	Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність процесів та умов, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства
Т. Мостенська, В. Новак, В. Марченко, Ю. Печериця, Г. Гуріна [16]	Внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов'язаних чинників, складових і підсистем, що формується всередині будь-якого підприємства, безпосередньо впливає на його діяльність та є об'єктом управлінських рішень.
М. Сасенко [20]	Підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.
Р. Скриньковський Ж. Семчук, Л. Гарасим [21]	внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів, складових і факторів, що прямо впливають на діяльність (роботу) підприємства та виникають, як наслідок прийняття управлінських рішень, і які підприємство в змозі частково контролювати та корегувати.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 4, 5, 6, 14, 16, 20, 21].

стратегій підприємства, але відносити їх до складових внутрішнього середовища вважаємо недоцільним.

Як зазначалось вище, склад елементів та факторів внутрішнього середовища, які підлягають аналітичній діагностиці, суттєво залежать від виду діяльності підприємства, соціально-економічних умов його господарювання, ринкової кон'юнктури, однак, як свідчать наукові розробки більшості дослідників даної проблематики, "ядро" економічних підсистем в більшості випадків буде однаковим і включати типові внутрішні функціональні підсистеми загальної системи управління.

Узагальнюючи наукові погляди представників наукової спільноти, для формування методологічних засад стратегічного аналізу внутрішнього середовища пропонуємо виокремити такі його елементи, які покладено в основу побудови організаційної структури підприємства, зокрема: виробничі бізнес-процеси; фінанси; маркетинг, персонал. Запропонована структуризація елементів внутрішнього середовища фактично відповідає чотирьом проєкціям збалансованої системи показників BSC (Р.С. Каплана і Д. П. Нортон), в якій складова "маркетинг" представлена проєкцією "клієнти".

Проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища в розрізі окремих його складових передбачає розроблення системи аналітичних показників для конкретизації стратегічних цілей та кількісного вимірювання стану їх виконання. Крім того, важливим аспектом аналізу внутрішнього середовища є обґрунтування узагальнюючих показників та методик їх аналізу, на основі яких діагностується ефективність обраних функціональних стратегій підприємства.

Ключовим елементом внутрішнього середовища є виробнича складова, яка формується в розрізі окремих бізнес-процесів і визначає операційну стратегію підприємства. Ця підсистема внутрішнього середовища складається з низки підсистем другого порядку, до яких належать виробничі бізнес-процеси, заготівельні та постачальні процеси, ведення складського господарства, ефективне використання ресурсів підприємства (виробничих потужностей, матеріальних ресурсів) тощо.

Водночас, специфіка діяльності торговельних підприємств не передбачає наявності виробничої складової. Аналогічний висновок можна зробити для підприємств, що надають послуги. Керуючись цим аргументом пропонуємо дану складову внутрішнього середовища розглядати як операційні бізнес-процеси, що відповідає концепції збалансованої системи показників BSC.

За визначенням Ольшанського О.В. під бізнес-процесом підприємства торгівлі слід розуміти "сукупність послідовних аналітичних і торгово-технологічних взаємопов'язаних операцій, які використовують на вході планування ресурсів, організацію дій для вирішення завдань. А на виході застосовують принципи контролінгу в процесі створення продукції або послуги, яка становить цінність для споживачів" [17, с. 545]. При цьому бізнес-процеси навіть для підприємств одного виду діяльності можуть відрізнятися, на що впливає організаційна структура підприємства.

Зазвичай, всі бізнес-процеси будь-якого підприємства розподіляються на чотири базові категорії: основні бізнес-процеси; забезпечуючі бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку; допоміжні бізнес-процеси [17, с. 545].

В цілому бізнес-процеси торговельного підприємства пропонуємо поділити на дві групи:

- бізнес-процеси закупівельної діяльності;
- бізнес-процеси реалізації товарів.

Бізнес-процеси із закупівлі товарів щільно пов'язані із підсистемою маркетингу і можуть бути виокремлені в самостійну підсистему. Декомпозиція (деталізація) бізнес-процесу із закупівлі товарів передбачає виокремлення таких процесів другого порядку як:

— аналітичне обґрунтування потреби в товарній продукції в розрізі асортиментних груп продукції для реалізації на підприємстві, що ґрунтується на аналізі попиту в попередні періоди та пропозиції на ринку;

— пошук та вибір виробників-постачальників на вітчизняному та міжнародному ринках з урахуванням можливості альтернативного вибору та аналізу цінової політики постачальників;

— укладання договорів поставки продукції з урахуванням асортименту, кількості, якості, термінів поставки, особливих умов, зокрема, надання товарного кредиту тощо;

— доставка продукції на підприємство від виробників-постачальників (власним транспортом, транспортом постачальника, транспортом логістичних компаній);

— отримання товарів, перевірка їх якості, номенклатурних позицій, кількості, комплектності, наявності супровідної документації (накладних, рахунків-фактури, сертифікатів якості, гарантійних талонів, інструкцій по користуванню тощо) та їх розміщення в складських приміщеннях;

— зберігання товарів в складських приміщеннях та торгових залах з дотриманням необхідних умов зберігання (відповідний температурний режим, охорона).

Бізнес-процеси реалізації товарів є логічним продовженням процесного ланцюга торговельних операцій, які залежать від виду та напряму діяльності торговельних підприємств, і можуть складатися з таких процесів другого порядку:

— підготовка товарів до реалізації в торговельній мережі (розвантажування, перевезення з місць зберігання, пакування, маркування, контроль за термінами придатності, підготовка цінників тощо);

— підготовка торговельних площ та планування розміщення товарів на полицях в торговельних залах;

— розміщення товарів на полицях (або іншому торговельному обладнанні) згідно з корпоративною програмою;

— підготовка та розміщення POS-матеріалів в рекламних цілях (воблерів, шелфтокерів, хард-постерів, стоперів, дверна бренд-скотчів, цінників, промодисплеїв, лістівок тощо) та організація промоакцій популяризації товарних брендів;

— контроль за термінами придатності товарів з обмеженням строком використання та своєчасна їх уцінка або списання і утилізація;

— контроль за наповненням торговельних полиць товарами, наявністю цінників та своєчасне формування замовлень на новий товар;

— консультування покупців щодо основних характеристик товарів, особливостей їх експлуатації, наявності цінових акцій та знижок;

— контроль за ризиками крадіжок та псування товарів у супермаркетах з боку покупців;

— безпосереднє касове обслуговування оплати придбаних товарів;

— укладання договорів продажу та оформлення придбання товарів в кредит (для магазинів побутової техніки, автомобілів, меблів та інших промислових товарів);

— зважування товару, перевірка справності побутової техніки, її комплектності, якості роботи, пакування, оформлення доставки великогабаритних товарів (побутової техніки, автомобілів);

— оформлення порядку після продажного сервісного обслуговування (оформлення гарантійних талонів на ремонт техніки, умов повернення товару тощо)

Допоміжні та забезпечуючі бізнес-процеси торговельних підприємств зазвичай включають управлінські процеси, зокрема такі як: управління персоналом, інформаційними та фінансовими ресурсами; управління комунікаційними зв'язками, система прийняття рішень та мотивації персоналу, модернізація торговельних залів та інших приміщень, впровадження сучасних методів продажу товарів, в т.ч. через інтернет-мережі, впровадження ресурсозберігаючих технологій тощо. А

Таблиця 2. Аналітичні показники, рекомендовані для дослідження стану виконання стратегічних цілей за складовою "бізнес-процеси" внутрішнього середовища торговельного підприємства

Стратегічні цілі	Показники, що характеризують досягнення стратегічних цілі	
	Коефіцієнт виконання плану закупівлі товарів за асортиментом та структурою, коеф.	
	Коефіцієнт виконання плану закупівель товарів за термінами поставки в розрізі окремих номенклатурних позицій, коеф.	
	Співвідношення планових та фактичних цін закуплених для реалізації товарів за кожною номенклатурною позицією, коеф.	
	Абсолютне відхилення фактичних цін закуплених для реалізації товарів від планових за кожною номенклатурною позицією, грн	
	Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань із постачальниками в розрізі номенклатурних груп та асортименту, коеф.	
	Коефіцієнт ритмічності поставок товарів від постачальників, коеф.	
	Середній термін поставок товарів від постачальників, днів	
	Узагальнюючий коефіцієнт якості продукції, коеф.	
	Коефіцієнт оновлення асортименту, коеф.	
	Місцерозташування підприємства, його філій та підрозділів	
	Кількість укладених договорів поставок, одиниць	
	Загальна кількість постачальників, темп росту та приросту, осіб, %	
	Коефіцієнт використання об'єму складів (площа, що зайнята під зберігання товарів / загальна площа складу), коеф.	
	Оптимізація бізнес-процесів реалізації товарів	Товарооборот підприємства, тис. грн
		Темп росту, приросту товарообороту, %
		Середня тривалість обслуговування клієнтів на касі, год
Середня тривалість укладання договорів на реалізацію продукції, год		
Ввічливість продавців, готовність допомогти покупцям у виборі товару та порядку його використання, експлуатації		
Наявність скарг і рекламаций покупців на неякісне обслуговування, од.		
Кількість фактів повернення товару внаслідок неналежної якості		
Коефіцієнт співвідношення кількості продавців та площі торговельних залів		
Тривалість обороту товарних запасів, днів		
Фондоозброєність торговельного підприємства (вартість основних засобів / кількість працюючих), коеф.		
Продуктивність праці 1 працівника (дохід / кількість працюючих)		
Навантаження на 1 м ² торгової площі (товарооборот/площа торгового залу)		
Коефіцієнт експозиційної площі (площа, що зайнята товарами / площа торгового залу)		
Середньоденний виторг на одного торгового працівника		
Валовий прибуток на одного торгового працівника		
Коефіцієнт використання товарних запасів (товарооборот за період / залишки товарних запасів на початок періоду+ налходження товарів – залишки товарних запасів на кінець періоду)		
Співвідношення витрат на збут та загальних витрат, коеф.		
Фондовіддача (дохід/ вартість основних засобів)		
Питомі витрати на 1 грн доходу (загальні витрати, включаючи адміністративні та витрати на збут / дохід)		
Удосконалення інноваційного розвитку бізнес-процесів		Рівень автоматизації бізнес-процесів, %
	Частка цифровізації торговельних бізнес-процесів (частка товарів, проданих через інтернет-мережі)	
	Питома вага нових інноваційних видів товарів в загальному обсязі товарообороту	
	Наявність і кількість терміналів та кас самообслуговування	
Удосконалення після продажного сервісного обслуговування	Співвідношення кількості кас самообслуговування та кас, що обслуговуються касирами-продавцями	
	Середня тривалість вирішення спірних питань з приводу повернення товарів	
	Середня тривалість логістичних процесів (доставка товарів споживачу)	
Мінімізація операційних ризиків	Якість після продажного сервісного обслуговування	
	Дефіцит ключових товарів, особливо імпортних, через перебої з постачанням(частка товарів, що користуються попитом, відсутніх в продажу, %	
	Ускладнення транспортування товарів через руйнування інфраструктури або бойові дії (збільшення тривалості логістичних операцій)	
	Ризик втрати товарно-матеріальних цінностей (в т.ч. товарних запасів) внаслідок руйнувань або знищень, викликаних воєнними діями	
	Ризик втрати торговельних об'єктів, складів або офісів внаслідок бойових дій	
Ризик втрати постачальників або споживачів внаслідок їх банкрутства (частка бізнес-партнерів, що припинили співпрацю з компанією внаслідок війни)		
Ризик зменшення купівельної спроможності покупців внаслідок інфляції та зменшення реальних доходів споживачів.		

Джерело: розроблено авторами.

отже, з позиції стратегічного управління включати їх в підсистему внутрішнього середовища "бізнес-процеси" є недоречним, оскільки вони будуть дублюватись в інших складових.

Аналітичне дослідження основних внутрішніх бізнес-процесів торговельного підприємства пропонуємо здійснювати за допомогою показників, диференційованих за стратегічними цілями. Для торговельного підприємства можна виокремити такі стратегічні цілі в межах аналізу бізнес-процесів складової внутрішнього середовища: оптимізація закупівельних бізнес-процесів; оптимізація бізнес-процесів реалізації товарів; удосконалення інноваційного розвитку бізнес-процесів; удосконалення після продажного сервісного обслуговування; мінімізація операційних ризиків (табл. 2).

Перелік бізнес-процесів та відповідних показників для аналізу ефективності операційних стратегій може варіювати (доповнюватись або зменшуватись) залежно від виду торговельних підприємств (оптові, роздрібні), масштабів їх діяльності, специфіки товарів (продуктові, будівельні матеріали, побутова техніка, транспортні засоби). Аналіз виконання стратегічних планів має здійснюватися шляхом порівняння фактичних вище перелічених показників з плановими. У разі використання якісних показників, зокрема таких як ввічливість продавців, готовність допомогти покупцям при виборі товару, якість товарів та якість обслуговування, місцерозташування магазинів та салонів та ін. пропонуємо використовувати анкетування, експрес-опитування споживачів товарів або діджитал-аналітику позитивних та негативних відгуків покупців на сайтах компанії. Крім того для визначення слабких та сильних сторін торговельного підприємства за допомогою SWOT-аналізу

Таблиця 3. Аналітичні показники, рекомендовані для дослідження стану виконання стратегічних цілей за складовою "фінанси" внутрішнього середовища торговельного підприємства

Стратегічні цілі	Показники, що характеризують досягнення стратегічних цілей
Підвищення ефективності діяльності	Прибутковість активів (чистий прибуток / середні активи), коеф. або %
	Прибутковість власного капіталу (чистий прибуток / власний капітал) коеф. або %
	Прибутковість продажів (валовий прибуток/ дохід), коеф. або %
	Прибутковість витрат (валовий прибуток / собівартість реалізованої продукції), %
	Темпи росту та приросту доходів підприємства, %
	Темпи росту та приросту витрат підприємства, %
	Темпи росту та приросту чистого прибутку, %
	Коефіцієнт співвідношення темпів приросту доходів та темпів приросту витрат, коеф.
	Витрати на 1 грн доходу, (собівартість реалізованої продукції / чистий дохід)
	Додана вартість EVA, тис. грн
	Чистий прибуток на одну акцію, грн
	Цінність акції (ринкова ціна акції / чистий прибуток)
	Дивідендна дохідність акції (дивіденди / ринкова ціна акції)
Коефіцієнт котирування акції (ринкова ціна акції / облікова вартість акції)	
Покращення ділової активності підприємства	Темп росту та приросту активів, в тому числі необоротних та оборотних активів, %
	Темп росту та приросту власного капіталу, зобов'язань підприємства, %
	Оборотність загальних активів підприємства (дохід / середні активи), разів
	Тривалість одного обороту загальних активів та оборотних активів, днів
	Приріст (скорочення) тривалості одного обороту загальних активів та оборотних активів, днів
	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості та запасів, днів
	Приріст (скорочення) тривалості одного обороту дебіторської заборгованості та запасів, днів
	Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів
	Приріст (скорочення) тривалості одного обороту кредиторської заборгованості, днів
	Умовне вивільнення (залучення) фінансових ресурсів внаслідок зміни тривалості обороту оборотних активів, дебіторської заборгованості, запасів, кредиторської заборгованості, тис. грн
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коеф.
	Коефіцієнт проміжної ліквідності, коеф.
	Коефіцієнт загальної ліквідності, коеф.
Оптимізація ліквідності та посилення платоспроможності підприємства	Частка абсолютно ліквідних активів в загальних активах, в т.ч. оборотних активах, %
	Частка абсолютно ліквідних активів в загальних активах, в т.ч. оборотних активах, %
	Частка високоліквідних активів в загальних активах, в т.ч. оборотних активах, %
	Частка необоротних активів (неліквідних) в загальних активах, %
	Відповідність термінів оборотності активів термінам оборотності пасивів, в т.ч. оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості.
Покращення ділової активності підприємства	Чистий грошовий потік, тис. грн
	Коефіцієнт достатності грошового потоку, коеф.
	Коефіцієнти рівномірності та синхронності грошових потоків.
	Абсолютний розмір власного капіталу та його питома вага в загальних пасивах торговельного підприємства
	Коефіцієнт фінансового левериджу (зобов'язання / власний капітал)
Посилення фінансової стійкості та мінімізація фінансових ризиків	Коефіцієнт маневрування (власний оборотний капітал / власний капітал)
	Мультиплікатор капіталу (Активи/ власний капітал)
	Коефіцієнт автономії (власний капітал / пасиви)
	Коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат власним оборотним капіталом
	Коефіцієнт покриття чистим робочим капіталом запасів
Удосконалення системи управління витратами	Загальний коефіцієнт дієздатності (витрати / валові доходи)
	Рівень адміністративних витрат (загально адміністративні витрати / середні активи)
	Витрати на утримання персоналу в сукупних активах
	Рівень витрат на покриття ризику в загальних активах
	Середньозважена вартість залучених коштів
Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами	Витрати підприємства в розрахунку на одного працівника
	Витрати на персонал в розрахунку на одного працівника
	Середньозважена вартість капіталу підприємства, грн
	Диференціал фінансового левериджу
	Абсолютний приріст середньозваженої вартості капіталу, грн
Покращення фінансової дисципліни	Структура пасивів підприємства
	Динаміка (темпи росту та темп приросту) зобов'язань підприємства кредитним установам
	Коефіцієнт співвідношення зобов'язань підприємства по отриманим кредитам та доходів підприємства, коеф.
	Середній термін прострочки платежів в бюджет, днів
	Абсолютне відхилення середнього терміну прострочки платежів в бюджет в звітному році порівняно з минулим роком, днів
Покращення фінансової дисципліни	Середній термін прострочки платежів по кредиторській заборгованості банкам
	Абсолютне відхилення середнього терміну прострочки платежів по заборгованості банкам в звітному році порівняно з минулим роком, днів
	Сума штрафів, пені, сплачених підприємством за прострочку платежів в бюджет, тис. грн
	Сума штрафів, пені за прострочку платежів по кредиторській заборгованості банківським установам
	Сума штрафів, пені за прострочку платежів по кредиторській заборгованості банківським установам

Джерело: розроблено авторами.

необхідно порівняти фактичні значення показників з аналогічними показниками підприємств-конкурентів.

Фінансова складова внутрішнього середовища суттєво залежить від результатів операційних бізнес-процесів торговельного підприємства. До фінансової складової пропонуємо віднести показники, які доцільно згрупувати за такими видами стратегічних цілей підприємства: підвищення ефективності діяльності; покращення ділової активності підприємства; оптимізація та посилення платоспроможності підприємства; посилення фінансової стійкості та мінімізація фінансових ризиків; удосконалення системи управління витратами; удосконалення системи управління фінансовими ресурсами; покращення фінансової дисципліни. В межах цих цілей пропонуємо використовувати систему показників, наведених в табл. 3.

Окремі показники, що характеризують одиничні цілі фінансових стратегій можуть бути зведені в інтегральні показники на основі стандартизованих показників, або на основі використання експертних оцінок з урахуванням вагомості кожної складової. Проте ключовими цілями фінансових стратегій має бути максимізація прибутку та підвищення прибутковості діяльності при мінімізації фінансових ризиків та підвищенні фінансової стабільності і надійності підприємства в довгостроковій перспективі.

Ключовими факторами успіху діяльності будь-якої компанії та посилення її конкурентних переваг є ефективність використання ресурсного потенціалу, серед яких особливе місце займає кадровий потенціал, від повноти використання якого залежать результати діяльності підприємства в цілому.

Розроблення кадрових стратегій передбачає вирішення наступних цільових завдань: забезпечення трудовими ресурсами підприємства в цілому та виконання окремих бізнес-процесів кадрами відповідних спеціальностей та професій; покращення

якісного складу та рівня кваліфікації персоналу; підвищення задоволеності та лояльності персоналу; удосконалення організації праці; підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та продуктивності праці; оптимізація мотивації персоналу; покращення корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Найважливіші показники, що характеризують ефективність управління персоналом (кадрових стратегій) наведено в табл. 4.

При аналізі якісних показників кадрової складової внутрішнього середовища особливо увагу слід приділяти взаємозалежності зростання витрат на персонал та темпів зростання продуктивності праці, при цьому останні мають зростати більш швидкими темпами.

Клієнтська складова внутрішнього середовища може розглядатись як елемент маркетингової складової. Проте особливістю даної складової є те, що вона знаходиться на "стику" внутрішнього та зовнішнього середовища (мезосередовища). Безумовно, вплив клієнтської бази на масштаби діяльності торговельного підприємства є доволі значним, проте одні й ті ж самі клієнти можуть бути споживачами різних торговельних підприємств. Тому аналіз даної складової здійснюється, зазвичай, в межах маркетингових стратегій.

Як зазначають Максимець Ю.В. та Кушнір О.Л. маркетингові стратегії спираються перш за все на аналізі потреб та поведінки споживачів, для чого потрібно відповісти на низку питань:

- хто є споживачем продукту цього підприємства?
- де, як, коли споживачі купують і потребують використання цього товару?
- що саме приваблює споживача у цьому товарі?

Таблиця 4. Аналітичні показники, рекомендовані для дослідження стану виконання стратегічних цілей за складовою "персонал" внутрішнього середовища торговельного підприємства

Стратегічні цілі	Показники, що характеризують досягнення стратегічних цілей
Забезпеченість персоналом в розрізі професій	1. Фактична середньоспискова чисельність працівників по підприємству в цілому, у тому числі по філіях, торгових точках та інших структурних підрозділах
	2. Планова (необхідна) чисельність працівників з урахуванням стратегії розширення та збільшення масштабів діяльності в цілому по підприємству
	3. Коефіцієнт забезпеченості працівниками окремих бізнес-процесів (продавцями, продавцями-касирами, товарознавцями, бухгалтерами, консультантами, менеджерами, вантажниками)
	4. Структура персоналу за окремими категоріями працівників, статтю, віком по торговельному підприємству в цілому та по окремих структурних підрозділах
	5. Середньоспискова чисельність працівників у розрахунку на середні активи
Підвищення задоволеності та лояльності персоналу	Темпи росту та приросту середньоспискової чисельності працівників у цілому по торговельному підприємству, у т. ч. по окремих структурних підрозділах
	Коефіцієнти обороту з прийому та звільнення
	Коефіцієнт плинності кадрів
Поліпшення якісного складу та рівня кваліфікації персоналу	Частка працівників з вищою та середньою фаховою освітою в загальній чисельності працівників
	Частка працівників з науковим ступенем кандидата та доктора наук у загальній чисельності працівників
	Частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації на семінарах та курсах в останні три роки
	Питома вага молодих спеціалістів (до 30 років)
	Річні витрати на навчання та підвищення кваліфікації одного працівника
Удосконалення організації праці	Коефіцієнт використання планового фонду робочого часу
	Питома вага понадурочно відпрацьованого часу в загальному фонді робочого часу
	Простої та втрати робочого часу внаслідок технічних та організаційних причин
	Забезпеченість відповідник ділянок роботи спеціалістами певної кваліфікації
	Середній час відсутності через хворобу в розрахунку на одного працівника
Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та продуктивності праці	Дохід на одного працівника
	Прибуток на одного працівника
	Кількість клієнтів (покупців та замовників) підприємства у розрахунку на одного працівника
	Витрати на одного працівника, у тому числі витрати на утримання персоналу та адміністративні витрати
	Кількість ресурсів у розрахунку на одного працівника
	Втрати від некомпетентних і некваліфікованих дій персоналу
	Розмір активів на одного працівника
Оптимізація мотивації персоналу	Середня заробітна плата одного працівника в цілому по підприємству, у тому числі у структурних підрозділах
	Темпи приросту середньої заробітної плати
	Коефіцієнт співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та темпів підвищення продуктивності праці
	Розмір соціальних пільг на одного працівника
	Витрати на функціонування системи заохочень (страхування життя та здоров'я, службовий автотранспорт, засоби зв'язку, харчування, відпочинку) у розрахунку на одного працівника
Покращення корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу	Наявність системи морального заохочення (цінності та переконання)
	Узгодження особистих цілей з цілями підприємства
	Створення на підприємстві здорової соціально-психологічної атмосфери, що сприяє формуванню командного духу, згуртованості, підвищенню ефективності роботи колективу
	Зведення до мінімуму впливу суб'єктивних міжособистісних відносин на робочий настрій, що сприяє стабільності колективу та підвищенню продуктивності праці
Недопущення «механічного» бездушного ставлення до клієнтів (збереження людяності у відносинах з клієнтом)	

Джерело: розроблено авторами.

- яка для покупця перевага цього продукту над позицією конкурента?
- яку ціну готовий платити споживач за товар цього підприємства? [16]

Основні показники клієнтської складової внутрішнього середовища можна згрупувати за такими стратегічними цілями: розвиток, розширення та збереження клієнтської бази; посилення задоволеності та лояль-

Таблиця 5. Аналітичні показники, рекомендовані для дослідження стану виконання стратегічних цілей за клієнтською складовою внутрішнього середовища торговельного підприємства

Стратегічні цілі	Показники, що характеризують досягнення стратегічних цілей
Розвиток, розширення та збереження клієнтської бази	Загальна кількість клієнтів (покупців), в т.ч. юридичних та фізичних осіб, осіб
	Темп росту та приросту кількості клієнтів (покупців), %
	Абсолютний приріст клієнтів (покупців), в т.ч. юридичних та фізичних осіб, осіб
	Структура клієнтської бази за тривалістю співпраці з підприємством (нових клієнтів, від 1 до 3-х років, від 3 до 5 років, більше 5 років), %
	Структура клієнтської бази за масштабами діяльності клієнтів (великі підприємства, середні підприємства, малі підприємства, ФОП, фізичні особи), %
	Частка оптових та роздрібних покупців, %
	Абсолютна кількість клієнтів, що припинили співпрацю з підприємством, осіб
	Темп росту та приросту кількості клієнтів, що припинили співпрацю з підприємством, %
	Коефіцієнт плинності клієнтів (кількість клієнтів, що припинили співпрацю/ середньорічна кількість клієнтів)Коефіцієнт постійності клієнтів (1 – коефіцієнт плинності)
	Частка постійних клієнтів, що співпрацюють з підприємством більше 3-х років, %
	Абсолютна кількість нових клієнтів (осіб), темп їх росту та приросту, %
	Коефіцієнт залучення нових клієнтів (нові клієнти/ середньорічна кількість клієнтів), коеф.
	Коефіцієнт розширення клієнтської бази (кількість нових клієнтів – кількість втрачених клієнтів / середньорічна кількість клієнтів)
	Кількість торговельних трансакцій(для підприємств роздрібної торгівлі)
	Частка ринку, %
	Відносна частка ринку, коеф.
Посилення задоволеності та лояльності клієнтів	Середній час обслуговування клієнтів, год
	Середня тривалість ділового партнерства з клієнтами підприємства
	Кількість рекламаций та повернень товару
	Кількість скарг та жалоб клієнтів на неякісний товар та незадовільне обслуговування, в т.ч. через соціальні мережі
	Кількість позитивних відгуків клієнтів за якісне обслуговування та якісний товар, в т.ч. через соціальні мережі
	Швидкість обслуговування клієнтів в торговельних підприємствах
	Купівельна активність клієнтів (частка повторних покупок в розрахунку на 1 покупця)
	Коефіцієнт конверсії (відношення кількості клієнтів, що здійснили покупку до загальної кількості клієнтів, що відвідували сайт або магазин)
	Середня вартість однієї покупки (середня вартість чеку)
Покращення ефективності роботи з клієнтами	Середній дохід (виручка) в розрахунку на 1 клієнта (покупця)
	Темп росту та приросту середнього доходу в розрахунку на 1 покупця
	Рейтинг клієнтів за розміром доходу на одного цільового покупця
	Співвідношення кількості клієнтів та кількості працівників торговельного підприємства
	Структура доходів підприємства в розрізі окремих покупців
	Дохід підприємства від цільового клієнта
	Прибуток підприємства в розрахунку на одного клієнта
	Темп росту та приросту операційного прибутку в розрахунку на одного клієнта
	Співвідношення кількості клієнтів та товарних запасів, темп росту та приросту цього показника
	Загальні витрати торговельного підприємства в розрахунку на одного клієнта

Джерело: розроблено авторами.

ності клієнтів; покращення ефективності роботи з клієнтами. Особливу увагу при аналізі конкурентних переваг за цією складовою необхідно звернути на такі маркетингові індикатори як частка ринку підприємства на даному ринковому сегменті та відносна частка ринку. Найважливіші показники для аналізу клієнтської складової наведено в табл. 5.

Крім клієнтської складової основу маркетингових стратегій складають такі важливі напрями досліджень як рівень цін на товари порівняно з конкурентами, стан заходів з просування товарів на ринок, ефективність реклами, розвиток контент-маркетингу, інноваційні технології дослідження ринку з використанням діджитал-аналізу, якість товарів, ємність ринку, попит та пропозиція

на ринку тощо. Проте, оскільки маркетингові стратегії ґрунтуються, здебільшого на аналізі зовнішнього середовища, вважаємо за доцільне клієнтську складову розглядати як окрему підсистему внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, комплексний підхід до оцінювання внутрішнього середовища з метою оцінювання сильних та слабких сторін діяльності торговельного підприємства передбачає детальний аналіз чотирьох ключових його компонентів: бізнес-процеси; фінанси; персонал; клієнти. Запропоновані в роботі кількісні та якісні показники дають змогу оцінити стан виконання тактичних дій та заходів для досягнення стратегічних цілей, визначити сильні та слабкі сторони діяльності порівняно з конкурентами. Запропонований підхід створює аналітичне забезпечення управлінських рішень відносно удосконалення різних напрямів діяльності торговельного підприємства, дає змогу вчасно зреагувати на проблемні зони внутрішнього середовища, невідповідність зовнішнім факторам та вчасно скоригувати операційні, фінансові, кадрові та маркетингові стратегії відповідно до внутрішніх можливостей підприємства.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методики узагальнення одиничних показників та побудови інтегральних показників оцінки ефективності фінансових, операційних, кадрових та маркетингових стратегій.

Література:

- Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.06.01 — економіка, організація та управління підприємством. Харківський державний економічний університет. Харків, 2002. 19 с.
- Ващенко А.А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_79
- Гевлич Л.Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.06.01 — економіка, організація і управління підприємством. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ, 2005. 19 с.
- Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства. К. "Центр учбової літератури". 2018. 304 с.
- Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
- Дикань О. В., Смаль О.В. Стратегічний менеджмент та його використання в практиці формування і досягнення цілей розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 59. С. 230—235.
- Доценко І.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів загроз на рівень економічної безпеки підприємства. Вісник ЖДТУ. 2010. № 4 (54). С. 227—230.
- Жукевич С.М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.06.04 — бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Тернопільський державний економічний університет. — Тернопіль, 2006. 20 с.
- Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. Київ: Каравела, 2018. 480 с.
- Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Київ, 2006. 366 с.
- Ліщинська В.В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств. Бізнес інформ. 2018. 4. С. 405—410.
- Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник. 2018. № 2 (11). С. 31—35.
- Лозовський О.М., Юрчук Я.О. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. Молодий вчений: науковий журнал. 2014. № 5 (80). С. 141—144.
- Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 52—58.
- Макисмець Ю.В., Кушнір О.Л. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та впровадження. Проблеми сучасних трансформацій: Серія економіка та управління. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04>
- Мостенська Т.Л., Новак В.О., Марченко В.М., Печериця Ю.В., Гуріна Г.С. Стратегічний аналіз виноробних підприємств: орієнтири та конкурентна позиція: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2012. 343 с.
- Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 544—547.
- Письменна О.О. Кількісна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні кадрової стратегії підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. С. 423—428.
- Пріб К.А. Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах. Ефективна економіка. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
- Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль. "Економічна думка". 2006. 390 с.
- Скриньковський Р.М. Семчук Ж.В., Гарасим Л.С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті виявлення сильних і слабких його сторін. Ефективна економіка. 2016., №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4851>
- Стратегічне управління / В.Л. Дикань та ін. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 272 с.
- Сумець О.М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
- Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегий / пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
- Хімченко А.М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. Науковий вісник ЛНТУ України. 2013. Вип. 23. 14, С. 258—264.

26. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4, Т. 2. С. 141—144.

27. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

28. Aldrien N. Organization and Environments [Електронний ресурс]. URL: <http://www.hu.wikipedia.org/wiki/Aldrien>

29. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. Academy of Management Rev. 1980, vol. 5, № 1. P. 25—39.

References:

1. Budnik, M. M. (2002), "Adaptation of industrial enterprises to market conditions", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkivs'kyj derzhavnyj ekonomichnyj universytet, Kharkiv, Ukraine.

2. Vashhenko, A. A. (2015), "Organization of production in the conditions of changing internal and external environment of machine-building enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 3, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_79 (Accessed 23 January 2025).

3. Ghevylych, L. L. (2005), "Use of strategic diagnostics in the development of enterprise strategy", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Skhidnoukrajins'kyj nacional'nyj universytet imeni Volodymyra Dalja, Lughans'jk, Ukraine.

4. Ghrynychukyj, V. I., Karapetjan, E. T., and Poghrishuk, B. V. (2018), Ekonomika pidpryemstva [Enterprise economics], Centr uchbovohoji literatury, Kyiv, Ukraine.

5. Demydenko, S. L. (2015), "Features of strategic analysis of the enterprise environment", Efektyvna ekonomika, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (Accessed 12 February 2025).

6. Dykanj, O. V., and Smalj, O.V. (2017), "Strategic management and its use in the practice of forming and achieving the goals of railway transport development", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 59, pp. 230—235.

7. Docenko, I. O. (2010), "Influence of external and internal threat factors on the level of economic security of an enterprise", Visnyk ZhDTU, vol. 4 (54), pp. 227—230.

8. Zhukevych, S. M. (2006), "Strategic analysis of consumer cooperative enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Ternopil's'kyj derzhavnyj ekonomichnyj universytet, Ternopilj, Ukraine.

9. Ighnatjjeva, I. A. (2018), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], Karavela Kyiv, Ukraine.

10. Kindracjka, Gh. I. (2006), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], Kyiv, Ukraine.

11. Lishhyns'jka, V. V. (2018) "Strategic analysis of the external and internal environment of bakery enterprises", Biznes inform, vol. 4, pp. 405—410.

12. Lozovs'kyj, O., and Djachuk, M. (2018), "Strategic management as a factor of increasing the competitiveness of enterprises", Ekonomichnyj visnyk, vol. 2 (11), pp. 31—35.

13. Lozovs'kyj, O.M., and Jurchuk, Ja.O. (2014), "Influence of external and internal environment factors on the efficiency of enterprise management", Molodyj vchenyj: naukovyj zhurnal, vol. 5 (80), pp. 141—144.

14. Luk'janova, V.V. (2009), "The current state of theoretical foundations of diagnostics of enterprise activity", Visnyk Khmeljnc'jckogho nacional'nogho universytetu, vol. 3, no. 1, pp. 52—58.

15. Makysmecj, Ju. V. and Kushnir, O. L. (2024), "Enterprise marketing strategies: analysis, planning and implementation", Problemy suchasnykh transformacij: Serija ekonomika ta upravlinnja, vol.13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04>.

16. Mostens'jka, T. L., Novak, V.O., Marchenko, V. M., Pecherycja Ju.V. and Ghurina, Gh.,S. (2012), Stratehichnyj analiz vynorobnykh pidpryemstv: orijentyry ta konkurentna pozytsija [Strategic analysis of wineries: benchmarks and competitive position], Kondor-Vydavnyctvo, Kyiv, Ukraine.

17. Oljshans'kyj, O.V. (2018), "Development of the structure and classification of business processes of trade enterprises", Ekonomika i suspiljstvo, vol. 19, pp. 544—547.

18. Pysjmen'na, O. O. (2016), "Quantitative Assessment of Internal and External Environment Factors in the Formation of an Enterprise's Personnel Strategy", Ekonomika i suspiljstvo, vol. 7, pp.423—428.

19. Prib, K. A. (2015), "Improving the principles of strategic analysis in agricultural enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 31 January 2025).

20. Sajenko, M. Gh. (2006), Stratehiia pidpryemstva [Enterprise strategy], Ekonomichna dumka, Ternopil', Ukraine.

21. Skrynjkovs'kyj, R. M. Semchuk, Zh. V. and Gharysym, L. S. (2016), "Diagnostics of the internal environment of the enterprise in the context of identifying its strengths and weaknesses", Efektyvna ekonomika, vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851> (Accessed 23 January 2025).

22. Dykanj, V.L. (2013), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], Centr uchbovohoji literatury, Kyiv, Ukraine.

23. Sumecj, O. M. (2021), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], KhNUVS, Kharkiv, Ukraine.

24. Tompson, A. A. and Stryklend A. Dzh. (1998), Stratehiches'kyj menedzhment: yskusstvo razrabotky y realizatsyy stratehij [Strategic Management: The Art of Strategy Development and Implementation], Banky y byrzhzy, JuNYTY, Moscow, Russia.

25. Khimchenko, A. M. (2013), "External and internal environment of corporations", Naukovyj visnyk LNTU Ukrajinny, vol. 23.14, pp. 258—264.

26. Khrysten'ko, L. M. (2009), "Influence of internal environment factors on the efficiency of enterprise management", Visnyk Khmeljnc'jckogho nacional'nogho universytetu, vol.4, no. 2, pp. 141—144.

27. Cherchuk, L.M. and Levyc'kyj, V.V. (2023), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], Volyns'kyj nacional'nyj universytet imeni Lesi Ukrajin'ky, Luc'jk, Ukraine.

28. Aldrien, N. (2016), "Organization and Environments", available at: <http://www.hu.wikipedia.org/wiki/Aldrien> (Accessed 23 January 2025).

29. Bourgeois, L. (1980), "Strategy and Environment: A Conceptual Integration". Academy of Management Rev, vol. 5, no. 1, pp.25—39.

Стаття надійшла до редакції 16.03.2025 р.