

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И СТАТИСТИКА

УДК 658.29

Р.К. ШУРПЕНКОВА, канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры учета и налогообложения¹



О.Н. САРАХМАН, канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры учета и налогообложения¹
¹Государственное высшее учебное заведение
«Университет банковского дела»
Львовский учебно-научный институт, г. Львов, Украина



Статья поступила 3 апреля 2020г.

МЕТОДЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

В статье исследованы наиболее распространенные методы комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия. Акцентировано внимание на сильных и слабых сторонах предприятия при анализе внутренней среды предприятия. Определена важная роль SWOT-анализа и SPASE-метода как информационной основы для принятия решений при осуществлении комплексной оценки влияния внешней и внутренней среды предприятия. В частности, проанализировано определенное количество методов анализа факторов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия. Доказано, что простым инструментом анализа среды, который бы лучше адаптировался к потребностям предприятий среднего и малого бизнеса, можно назвать метод SPACE-анализа.

Ключевые слова: *внешняя и внутренняя среда, методика, анализ, методы, факторы, стратегия.*

SHURPENKOVA Ruslana, Cand. of Econ. Sc., Associate Professor,
Associate Professor Department of Accounting and Taxation¹
E-mail: ruslana.shurpenkova@gmail.com

SARAKHMAN Oksana, Cand. of Econ. Sc., Associate Professor,
Associate Professor Department of Accounting and Taxation¹
¹Ministry of Education and Science of Ukraine
State Higher Educational Institution «Banking University», Lviv Educational Institute, Ukraine
E-mail: sarahman88@ukr.net

METHODS OF COMPREHENSIVE EVALUATION OF THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

The article examines the most common methods of comprehensive assessment of the external and internal environment of the enterprise. Emphasis is placed on the strengths and weaknesses of the enterprise in the analysis of the internal environment of the enterprise. The important role of SWOT-analysis and

SPASE-method as an information basis for decision-making in conducting a comprehensive assessment of the external and internal environment of the enterprise. In particular, a number of methods for analyzing the factors of comprehensive assessment of the external and internal environment of the enterprise are analyzed. In this regard, it has been proven that the simplest tool for environmental analysis, which would best adapt to the needs of medium and small businesses, can be called the SPACE-method of analysis.

Keywords: *external and internal environment, technique, analysis, methods, factors, strategy.*

Введение. Сегодня в любой стране рыночная экономика определяет конкретные требования к системе управления предприятиями. Необходимым становится более быстрое реагирование на изменение хозяйственной ситуации с целью поддержания устойчивого финансового состояния и постоянного совершенствования производства в соответствии с изменениями конъюнктуры рынка.

Актуальность темы обусловлена тем, что современная внешняя среда предприятий характеризуется чрезвычайно высоким уровнем сложности, динамизма и неопределенности. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Более того, во все возрастающем числе случаев это условие выживания и развития, где предприятия должны, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, необходимо иметь в виду, что сами предприятия генерируют изменения во внешней среде, выпуская новые, например, виды товаров и услуг, используя новый вид сырья, материалов, энергии, оборудования, технологий.

Необходимость проведения такого исследования убедительно представлена в работах таких ученых, как И. К. Беляевский, Т. А. Гайдаенко, А. П. Дурович, К. Фляйшер, В. И. Черенков. Вопросы диагностики внешней и внутренней среды предприятия исследовали А. П. Мищенко, В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань, С. В. Герасимчук, Н. Т. Рудь. В научных трудах этих и других ученых рассмотрены наиболее распространенные методы комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия. Вместе с тем, ряд вопросов, связанных с комплексной оценкой состояния внешней и внутренней среды предприятия и его влияния на показатели деятельности предприятия, все еще не нашли должного освещения в научных трудах.

Целью статьи является систематизация методов оценки внутренней и внешней среды совокупного экономического потенциала предприятия. Для систематизации основных методов оценки внутренней и внешней среды необходимо решить следующие задачи: исследовать наиболее распространенные методы комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия; раскрыть важную роль SWOT-анализа и SPASE-метода; проанализировать определенное количество методов анализа факторов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия; доказать, что самым простым инструментом анализа среды, который бы лучше адаптировался к потребностям предприятий среднего и малого бизнеса, можно было бы назвать метод SPACE-анализа.

Основная часть. Стратегический анализ внутренней среды предприятия, так же как и анализ внешней среды, должен быть системным и многофакторным. Известно, в зависимости от конкретной ситуации он может быть уникальным, но при этом обязательно следует придерживаться главного условия – полноты стратегического анализа, его качества и конечной эффективности, а решающее значение при этом имеет правильное стратегическое направление предприятия в целом.

Стратегический анализ внутренней среды предприятия охватывает вопросы состава внутренней среды, методики проведения анализа, принципов и средств его осуществления, предусматривает определение состояния внутренних факторов, их изучение и оценку. Для его осуществления можно использовать определенную последовательность действий, которая включает пять этапов: мониторинг среды; анализ финансовой ситуации; разработка общей финансовой стратегии предприятия; составление текущих финансовых планов; корректировка, согласование и конкретизация финансового плана; разработка оперативных финансовых планов.

Общепризнанно, что чаще всего при анализе внутренней среды предприятия охватывается пять функциональных сфер деятельности: маркетинг, финансы, промышленность, персонал, организация управления. При их исследовании определяют сильные и слабые стороны предприятия (табл. 1).

Целесообразно использовать показатель абсолютной конкурентной силы, который рассчитывается как алгебраическая сумма разниц между оценками предприятия, которое исследуется, и высокими оценками среди конкурентов:

$$C_{abc} = \sum_{i=1}^n (C_{ij} - \max C_{kij}), j=1, 2, \dots, m.$$

где C_i - оценка i -го фактора конкурентной силы (слабости) для предприятия; C_{kij} - оценка i -го фактора конкурентной силы (слабости) для u -го конкурента n - количество факторов, взятых для анализа; m - количество конкурентов.

Относительно внешней среды, то для того, чтобы внедрить стратегию в жизнь, руководство должно иметь глубокое

представление о внутренней среде, а именно его состоянии, тенденции развития и места в нем предприятия. Это связано с тем, что в первую очередь из внешней среды выходят угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении целей и путей их достижения.

Как считают большинство исследователей, в современном деловом мире более чем в любые иные эпохи единственным постоянным фактором являются изменения. Достаточно интересным при этом является тот факт, что предприятия, которые действительно управляют изменениями, не исчезают, а, наоборот, постоянно приспосабливают к изменениям собственные аппаратные службы, стратегии, системы, продукцию и культуру, чтобы пережить потрясения и обратить себе на пользу обстоятельства, которые подрывают их конкурентоспособность. Итак, преодолевая кризисы, они каждый раз становятся сильнее.

Таблица 1. – Сильные и слабые стороны предприятия при анализе внутренней среды предприятия

Функциональная сфера деятельности предприятия	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	Эффективные каналы расширения и продвижения	Высокие затраты на создание имиджа за рубежом
	Ценовые преимущества на внешнем и почти монополия на внутреннем рынке	Отсутствие средств на изучение конкретных потребностей рынка
		Нехватка средств на рекламу
Финансы	Наличие доходов в твердой валюте	Инфляционное обесценивание накоплений
	Наличие значительного собственного капитала	Нужда оборотных средств
	Достаточные финансовые ресурсы	Нестабильное финансовое положение
		Ограниченные инвестиционные возможности
Производство	Возможности расширения производственных мощностей	Большая энергоемкость и материалоемкость продукции
	Мировой уровень качества продукции	Быстро стареющие производственные мощности
	Эффективная система контроля качества	Наличие вредных производств
	Восприимчивость к новым разработкам	Дефицит средств и дорогой кредит
	Наличие хорошей материальной базы	Ориентация на текущие нужды производства
Персонал	Собственная база подготовки кадров	Устаревшая система управления персоналом
	Ограничения в мобильности населения	Высокая текучесть квалифицированных кадров
Организация управления	Рациональная организационная структура предприятия	Неэффективный менеджмент
	Использование преимуществ организационно-правовых форм организации бизнеса	Незнание преимуществ организационно-правовых форм организации бизнеса

Примечание – Источник: составлено авторами.

В работах зарубежных авторов, мы можем найти подтверждение нашему мнению о необходимости адекватно адаптироваться к изменениям в конкурентной среде. Так, важной чертой исследований многих авторов есть видение адаптации как процесса управления изменениями, которые направлены на поддержание постоянной конкурентоспособности предприятия.

Например, Р. Випп в своих исследованиях рассматривает управление изменениями как один из важнейших аспектов конкурентоспособности и определяет подход к стратегическим изменениям и конкурентоспособности, который освещает как связи между ними, так и их центральную роль в управлении [1].

П. Ярзабковски утверждает, что адаптивность, которая проявляется в способности к изменениям, является важным фактором конкурентоспособности даже при сравнительно стабильной конкурентной среде. По ее мнению, управления изменениями является одной из составляющих стратегического управления в компаниях [2].

И. Стензакер также отмечает, что организациям нужно принимать стратегические изменения, чтобы оставаться конкурентоспособными и, во многих случаях, просто для выживания [3]. Роль внешнего мониторинга в этом случае

заключается в определении и отслеживании возможностей и угроз организации, которые содержит отдаленное и непосредственное ее окружение.

В плане осуществления анализа внешней среды является использование следующих параметров: оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии; определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии предприятия; определение факторов, которые предоставляют больше возможностей для достижения общих целей предприятия [4]. Практика показывает, что методов анализа факторов макросреды насчитывается великое множество, однако, на наш взгляд, целесообразно рассматривать наиболее применяемые в практике (табл. 2).

Однако во всех методах есть общие черты. Так, в PEST-анализе выделяют две доминирующие позиции [5]: анализ должен соответствовать принципам системности, поскольку все факторы являются в определенной степени зависимыми друг от друга и изменение одного из них, как правило, влияет на всю цепочку; отдельные факторы внешней среды на различные предприятия влияют по-разному. При этом крупные предприятия от анализа внешней среды зависят больше, чем мелкие.

Таблица 2. – Характеристика методов анализа факторов внешней среды

Название метода	Автор	Факторы, рассматриваемых	Содержание методики	Преимущества и недостатки
1	2	3	4	5
PEST-анализ (STEP-анализ)	-	Политические Экономические Социальные Технологические	Анализ выполняется по схеме «фактор - предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сила их влияния, что оценивается в баллах, рангах и других единицах измерения.	Преимущество: при его применении исследуется фактор по фактору, и, таким образом, создается целостная характеристика внешней среды. Недостаток: много элементов
STEEP PESTLE STEEPLE	-	4 + Природные 5 + Правовые 6 + Этнические	Система оценки, как и в предыдущем методе, поскольку данные методы являются его разновидностями.	Преимущества и недостатки такие же, как и у предыдущего метода.

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5
TEMPLES	А. М. Гершун	Технологические Экономические Рыночные Политические Законодательные Экологические Общественные	Расширенная модель оценки факторов макро среды, аналогичная двум предыдущим.	Преимущества: комплексный подход; проведение отдельной оценки политических и законодательных факторов; введение на рассмотрении рыночных факторов. Недостатки: аналогичные предыдущим методам.
«5×5»	А. Х. Меском	Информация, которой располагает предприятие. Наиболее опасны. Известны предприятию из планов конкурентов. Наиболее важные для достижения целей. Факторы, которые, изменяясь, могли бы стать положительными.	На основе собранной информации о внешней среде и прогнозах его будущего состояния определяют 5 факторов по каждому из 5 пунктов.	-
Матрица «вероятность усиление фактора -влияние фактора на предприятие»	Дж. Х. Вильсон	Все возможные факторы.	Для каждого из факторов определяют его влияние на предприятие и вероятность усиления, после чего формируют таблицу, на основе которой и определяют значимость фактора. Учитываются факторы с высокими и средними значениями показателей, а также высокими значение одного и низкими второго	-
SWOT-анализ	К. Ендрюс	Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.	После определения важности факторов для вида и для предприятия в баллах (1-3), направленности воздействия (+/-) и степени значимости фактора для предприятия (как произведение предыдущих трех значений) или с помощью матрицы Дж. Вильсона результаты представляются в виде матрицы.	Преимущества: простота и возможность тратить небольшие средства на его проведение, гибкость и наличие множества вариантов, общее изучение внешних и внутренних факторов. Недостатки: невозможность учета всех сил и слабостей, возможностей и угроз.

Примечание – Источник: составлено авторами на основе [6, 8, 9].

Считаем, что эти положения касаются всех методов. К их общим недостаткам относят статичность, невозможность учета внезапных событий и субъективность. Комплексно оценить влияние внешней и внутренней среды предприятия можно методом SWOT-анализа и SPASE-методом. SWOT-анализ направлен на определение (в общих чертах) корпоративной стратегии предприятия с учетом влияния внешней и внутренней среды одновременно. Название этого метода образовалось как аббревиатура четырех английских слов: strengths, weaknesses, opportunities, threats. В переводе это означает: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Сильные стороны – внутренние возможности (навыки, потенциал) или ресурсы, которые могут вызвать формирование конкурентного преимущества. Соответственно, слабые стороны – виды деятельности, которые неправильно используются. На деятельность предприятия положительно влияет совокупность факторов [10]. Угрозы, в основном, негативно влияют на деятельность предприятия. Таким образом, для выявления связей между сильными и слабыми сторонами предприятия, угрозами и его возможностями целесообразно составить матрицу SWOT (рис.).

Слева в матрице выделяют два блока, в которые вписывают все выявленные сильные и слабые стороны предприятия. В верхней части – блоки возможностей и угроз. На пересечении блоков образуются четыре поля: 1) поле СиМ – сочетание сильных сторон и возможностей; 2) поле СиЗ – сочетание сильных сторон и угроз; 3) поле СлВ – сочетание слабых сторон и возможностей; 4) поле СлЗ – сочетание слабых сторон и угроз.

П>С преимуществ больше, чем слабых сторон; С>П – слабых сторон больше, чем преимуществ; М>З – возможностей больше, чем угроз; С>М – угроз больше, чем возможностей.

Довольно интересно, что каждому полю матрицы соответствует определенная корпоративная стратегия предприятия: 1) стратегия, которая использует сильные стороны предприятия для реализации внешних возможностей (стратегия «Макси-

макси»); 2) стратегия, которая использует сильные стороны предприятия для обезвреживания внешних угроз (стратегия «Макси-мини»); 3) стратегия, направленная на минимизацию слабых сторон предприятия на основе использования внешних возможностей (стратегия «Мини-макси»); 4) стратегия, направленная на минимизацию слабых сторон предприятия и избежания внешних угроз (стратегия «Мини-мини») [12].

Следовательно, для того чтобы определить, какой именно вид стратегии необходимо выбрать, нужно: проверить на предмет наличия эффекта синергии (взаимного влияния) факторы, которые образуют матрицу SWOT-анализа, в результате чего они могут быть либо усилены, или ослаблены; сравнить внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы [13].

Если сильные стороны предприятия преобладают над слабыми, а рынок предоставляет больше возможностей, чем создает угроз, рекомендуется стратегия «Макси-Макси». В этой ситуации предприятие должно активно действовать для укрепления своей позиции на рынке путем увеличения доли, диверсификации продуктов, вывод на рынок товаров-новинок.

Стратегия «Мини-Макси» рекомендуется для предприятий, в которых преобладают слабые стороны, но которые имеют рыночные возможности. Предприятие должно стремиться усилить конкурентные позиции в тех областях, где это возможно, с одновременной ликвидацией (продажей) слабых хозяйственных подразделений. Целесообразно уделить внимание сокращению уровня затрат и повышению конкурентоспособности продукции.

Стратегию «Макси-Мини» применяют предприятия, которые оказались в довольно сложной ситуации. Они должны использовать свои сильные стороны для нейтрализации внешних угроз, а не для роста, то есть переходить к позиционной обороне.

	П > С	С > П
М > З	«Макси-макси»	«Мини-макси»
З > М	«Макси-мини»	«Мини-мини»

Рисунок – Стратегические рекомендации SWOT-анализа

На наш взгляд, а также на взгляд многих авторов, исследовавших данную проблематику в своих трудах, такие предприятия могут избирательно осуществлять «контратаки» – завоевывать отдельные рыночные ниши, но основные усилия должны направлять на сдерживание наступления конкурентов и подготовку к активным действиям в будущем, когда возможности будут преобладать угрозы.

Однако наиболее шаткое положение у фирм, которые вынуждены применять стратегию «Мини-Мини», смысл которой заключается в постепенном свертывании деятельности, перепрофилировании, реинвестировании средств в другие отрасли. Лишь в отдельных случаях предприятие может рискнуть остаться, например, благодаря объединению с другой фирмой.

Таким образом, рассматриваемая методика SWOT-анализа может иметь множество модификаций. Общеизвестно, что неизменной остается только идея сравнения внешних возможностей и угроз, сильных и слабых сторон предприятия [10]. При применении SWOT-анализа следует помнить, что он имеет как преимущества, так и недостатки, которые нужно знать и учитывать (табл. 3).

Если рассмотреть простейшие инструменты стратегического анализа среды,

которые лучше адаптировались с потребностями предприятий среднего и малого бизнеса, можно назвать метод SPACE анализа. Метод SPACE – это комплексный метод, предназначенный для анализа позиции на рынке и выбора оптимальной стратегии для средних и малых предприятий.

Учитывая то, что в Украине преобладают небольшие предприятия, этот метод является очень привлекательным для практического применения. В методе SPACE предусмотрено выделение четырех групп критериев (характеристик) оценки деятельности предприятия (табл. 4).

Считаем, что при формировании критериев оценки следует принимать во внимание специфику конкретного предприятия, его производственные возможности, а также принятую на предприятии систему ориентиров и ценностей. Выбор критериев, их оценка и определение рекомендуемой стратегии требуют глубоких знаний как методологии стратегического анализа, так и специфики отрасли и бизнеса предприятия. Поэтому для анализа по методу SPACE нужно привлекать высококвалифицированных экспертов из числа внутренних или внешних консультантов.

Таблица 3. – Преимущества и недостатки SWOT-анализа

Преимущества	Недостатки
Систематизация знаний о внутренних и внешних факторах, влияющих на процесс стратегического планирования	Субъективность выбора и ранжирования факторов внешней и внутренней среды
Определение конкурентных преимуществ и формирования стратегических приоритетов	Слабая поддержка принятия конкретных управленческих решений
Периодическая диагностика рынка и ресурсов предприятия	Плохая адаптация к среде, которая постоянно меняется

Примечание – Источник: составлено авторами на основе [12]

Таблица 4. – Перечень ключевых критериев, используемых в методе SPACE

Группа	Критерии
Финансовая сила предприятия	Производственные расходы; рентабельность вложенного капитала; стабильность получения прибыли; рентабельность инвестиций; ликвидность; структура задолженности; способность к повышению уровня капитализации и привлечения средств.
Конкурентоспособность предприятия и его положение на рынке	Рынок и его объемы; доля предприятия на рынке и его динамика; ассортимент продукции; способность осуществлять маркетинговые мероприятия возможности активного влияния на уровень цен и расходов; связи с потребителями; рентабельность продаж.
Привлекательность отрасли, в которой работает предприятие	Характеристика конкурентной ситуации в отрасли; стадия жизненного цикла отрасли; зависимость развития отрасли от конъюнктуры; общественная привлекательность отрасли; использование изделий отрасли в других отраслях.
Стабильность отрасли, в которой работает предприятие	Продолжительность жизненного цикла отрасли и стадии развития; маркетинговые и рекламные возможности в отрасли; стабильность прибыли (рентабельности), степень влияния иностранного капитала

Следовательно, можно вычеркнуть несколько организационных этапов для того, чтобы метод SPACE мог выполнять свою роль в определении стратегии предприятия.

1. Начальный этап – подготовка стратегической сессии-семинара. Целью этого этапа является выбор среди сотрудников предприятия тех людей, которых предполагается включить в группу разработки стратегии. В крупных компаниях эта функция (по крайней мере, ее техническая сторона) возлагается на отдел стратегического планирования, но на предприятиях малого и среднего бизнеса рабочая группа формируется из представителей руководства фирмы, менеджеров и аналитиков. Достаточно часто координатором и руководителем группы разработки стратегии является внешний консультант, имеющий ценный опыт в разработке реализации бизнес-стратегий.

2. Разработка критериев оценки. На этом этапе во время сессии-семинара необходимо разработать конкретные критерии оценки, их иерархию, а также определить факторы для каждого критерия. После того как определена шкала оценок и для нее избрана

эталонная точка отсчета (например, сильный конкурент), определяется сумма конечных взвешенных оценок и выбирается стратегия.

3. Согласование стратегии между подгруппами. Результатом этого этапа является разработка для предприятия одной или нескольких возможных стратегий. В случае высокой степени неопределенности критерии могут оцениваться в формате доверительных интервалов. Такой способ оценки может привести к множественности стратегии (например, рабочая группа может порекомендовать руководству предприятия иметь «в запасе» две – три стратегии, которые несколько отличаться друг от друга). Конечный выбор будет осуществляться через некоторое время, когда степень неопределенности уменьшится [11].

По результатам анализа внутренней и внешней среды предприятия осуществляется оценка стратегических альтернатив, обосновывается система стратегий и разрабатывается проект решений [12, с. 96-99].

Выводы. Внешняя и внутренняя среда осуществляют как прямое, так и

опосередоване впливання на підприємство. При цьому воно являється змінливим і для підприємства важливо урахувати ці зміни при прийнятті управлінських рішень. Однак, незважаючи на наявність великої кількості методів дослідження зовнішньої і внутрішньої середовища, жоден з них не забезпечує комплексної і об'єктивної оцінки. В зв'язі з цим для підвищення ефективності аналізу існує необхідність поєднання результатів різних методів.

Ураховуючи поетапність проведення оцінки зовнішньої і внутрішньої середовища і необхідність підприємства в групуванні факторів, запропонована в статті методика комплексної оцінки визначає найважливіші для будь-якого підприємства фактори. Однак ця система також не є універсальною, і кожне підприємство повинно додатково розглянути ті фактори, які важливі саме для нього, щоб отримати найбільш повну інформацію про стан середовища, яке його оточує.

Список літератури

- Whipp Richard The Management of Strategic and Operational Change / R. Whipp. – 1998, p. 27
- Jarzbowski, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices – in use. / P. Jarzbowski // Organization Studies, 2004. – № 25.4. – P. 529-560.
- Stensaker, I.G. A Change in Plans: a Sensemaking Perspective on Strategy Implementation. Dissertation Department of Strategy and Management. Norwegian School of Economics and Business Administration / I.G. Stensaker. – 2002. – P. 213-217
- Методи оцінки зовнішнього середовища організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pidruchniki.com/1904031440762>.
- Білоусько, Т. Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі / Т. Ю. Білоусько // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 7. – С. 55 – 64.
- Коновалова, О. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О. Коновалова, Т. Андрушакевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com/>
- Нижник, В. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / В. М. Нижник, О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. – 2012. – Вип. 9(2). – С. 334 – 345
- Чурлей, Э. Применение TEMPLES+I-анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге / Э. Чурлей // Журнал международного права и международных отношений. – 2011. – № 4. – С. 87 – 93.
- Гаркуша, Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті [Текст] : навч. посіб. / Н. М. Гаркуша, О. В. Цуканова, О. О. Горошанська. – К. : Знання, 2011. – 582 с.
- Остапенко, В. О. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.lntu.info>.
- Методи оцінки зовнішнього середовища підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://westudents.com.ua/glavy/6757-133-metodi-otsnki-zovnishnogo-seredovischa-pdprimstva.html>.
- Шурпенкова, Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством / Р. К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Збірник наукових праць / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2015. – Вип. 2 (112) – С. 96-99.

References

- Whipp Richard The Management of Strategic and Operational Change. 1998, p. 27
- Jarzbowski P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices – in use. Organization Studies, 2004, no 25.4, pp. 529-560.
- Stensaker I.G. A Change in Plans: a Sensemaking Perspective on Strategy Implementation. Dissertation Department of Strategy and Management. Norwegian School of Economics and Business Administration. 2002, pp. 213-217
- Metody otsinky zovnishnoho seredovyscha orhanizatsii. (in Ukrainian). Available at: <https://pidruchniki.com/1904031440762>
- Bilousko T. Yu. Zovnishnii monitorynh orhanizatsii v konkurentnomu seredovyschi [External monitoring of organizations in a

- competitive environment]. *Visnik Harkivs'kogo nacional'nogo agrarnogo universitetu im. V.V. Dokuchaeva. Ser. : Ekonomichni nauki* [Bulletin of Kharkiv National Agrarian University. VV Dokuchaeva. Ser. : Economic sciences]. 2013, no 7, pp. 55 – 64. (in Ukrainian)
6. Konovalova O., Andrushchakevych T. *SWOT-analiz jak osnovnij instrument strategichnogo upravlinnja, jogo perevagi i nedoliki* [SWOT-analysis as the main tool of strategic management, its advantages and disadvantages]. (in Ukrainian). Available at: <http://www.rusnauka.com/>
7. Nyzhnyk V. M., Polinkevych O. M. *Metodi ocinki vplivu faktoriv zovnishn'ogo seredovishha na biznes-procesi promislovyh pidpriemstv* [Methods for assessing the impact of environmental factors on the business processes of industrial enterprises]. *Ekonomichni nauki. Ser. : Ekonomika ta menedzhment* [Economic sciences. Ser. : Economics and Management]. 2012, Vyp. 9(2), pp. 334 – 345. (in Ukrainian)
8. Churlei Э. *Prymenenye TEMPLES+I-analyza dlia provedenya kompleksnoi otsenky v mezhdunarodnom marketynhe* [Application of TEMPLES + I-analysis for conducting a comprehensive assessment in international marketing]. *Zhurnal mezhdunarodnogo prava i mezhdunarodnyh otnoshenij* [Journal of International Law and International Relations]. 2011, no 4, pp. 87 – 93. (In Russian)
9. Harkusha N.M., Tsukanova O.V., Horoshanska O.O. *Modeli i metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti* [Models and methods of decision making in analysis and audit]. K. : Znannia, 2011, 582 p. (in Ukrainian)
10. Ostapenko V. O. *Planuvannia diialnosti pidpriemstv : navchalnyi posibnyk* [Business planning]. (in Ukrainian). Available at: <http://lib.lntu.info>
11. *Metody otsinky zovnishnoho seredovishcha pidpriemstva* [Methods of assessing the external environment of the enterprise]. (in Ukrainian). Available at: <https://westudents.com.ua/glavy/6757-133-metodi-otsnki-zovnshnogo-seredovischa-pdprimstva.html>.
12. Shurpenkova R.K. *Stratehichnyi analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic analysis as a component of the enterprise management process]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. Zbirnyk naukovykh prats* [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine] NAN Ukrainy. Instytut rehionalnykh doslidzhen. Lviv, 2015, Vyp. 2 (112), pp.96-99. (in Ukrainian)

Received 3 April 2020