

І.Д.Фаріон, д.е.н.,професор, ТДЕУ,

С.М.Жукевич, ТДЕУ

**Деякі питання комплексного вивчення зовнішнього оточення та
внутрішнього середовища підприємства у процесі здійснення стратегічного
аналізу**

В умовах реформування економіки ринкового типу для України як країни транзитивної економіки при переході до умов сталого соціально-економічного розвитку, важливого значення набуває необхідність орієнтуватися в управлінській діяльності на методи стратегічного менеджменту, за допомогою яких можна своєчасно відстежувати зміни середовища і адаптуватися до них, виробити чіткі орієнтири на майбутнє, спрямовувати свої зусилля на пошук довготермінових конкурентних переваг. Тобто, необхідна розробка науково обґрунтованої, високоефективної стратегії господарсько-фінансової діяльності підприємств. Однак ефективним і результативним стратегічний менеджмент може бути за умови аналітичного забезпечення кожного з етапів стратегічного управління, тобто при здійсненні стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління сприяє забезпеченню такої взаємодії організації із середовищем, яка дає їй змогу підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми, виживати у довготерміновій перспективі. Треба відмітити, що в Україні стратегічний аналіз перебуває на стадії становлення та потребує глибшого дослідження.

Самостійними, спеціальними розробками у сфері стратегічного аналізу є дослідження вітчизняних науковців П. Головка, М. Ковальчука, С. Сагової, К. Редченка, І. Фаріона. Серед науковців, які певною мірою торкалися цієї проблеми, слід назвати І. Бланка, Ф. Бутинця, С. Голова, Є. Мниха, М. Пушкара, В. Рудницького, М. Чумаченька. Питання стратегічного аналізу також розглядали вітчизняні й зарубіжні дослідники науки про стратегічне управління І. Ансофф, В.

Василенко, С. Віханський, С. Кузнєцова і В. Макарова, С. Оборська, М. Портер, А. Стрікленд і А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова.

Втім деякі питання методики стратегічного аналізу, зокрема питання комплексного вивчення зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства, а також його конкурентоспроможності, розглядаються досить спрощено. Значний досвід використання таких методик накопичений країнами із розвинутою ринковою економікою. Необхідно адаптувати кращу зарубіжну практику до вітчизняної з орієнтацією на трансформаційні зміни в економіці України, що обґрунтовує актуальність розглянутих нижче питань.

Для комплексного вивчення зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства, а також його конкурентоспроможності у системі стратегічного аналізу використовують такий управлінський інструмент як SWOT-аналіз (перші літери англійських слів: strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості та threats – загрози).

SWOT-аналіз має наступні особливості й переваги: виступає складовим етапом у процесі розробки стратегії; передбачає одночасне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища; є інформаційною підставою для формування стратегічних проблем й альтернативних стратегічних рішень підприємства; дає змогу визначити конкурентні переваги та стратегічні пріоритети; передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами та можливостями у зовнішньому оточенні – з одного боку, сильними й слабкими сторонами – з іншого; у центрі уваги стратегічного аналізу перебувають фактори, що найсильніше впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги (споживачі, постачальники, конкуренти); припускає використання методу експертної оцінки і бальної оцінку факторів макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємства. Місце SWOT-аналізу в процесі формування та вибору стратегій підприємства відображено на рис. 1.

Важливим є те, що SWOT-аналіз служить основою для генерування стратегій підприємства, яке здійснюють спеціалісти відділу економічного аналізу та

прогнозування або спеціалісти зі стратегічного менеджменту. Проте вибір стратегії є прерогативою вищої ланки керівництва підприємства.

У науково-методичній літературі зі стратегічного менеджменту та аналізу є значна кількість підходів до методики здійснення SWOT-аналізу, які тією чи іншою мірою мають деякі методологічні розбіжності [1; 2; 4; 5; 9]. Однак спільним у методології SWOT-аналізу є: виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства; встановлення взаємозв'язку між можливостями й загрозами, сильними та слабкими сторонами підприємства; визначення конкурентних переваг; складання SWOT-матриці.

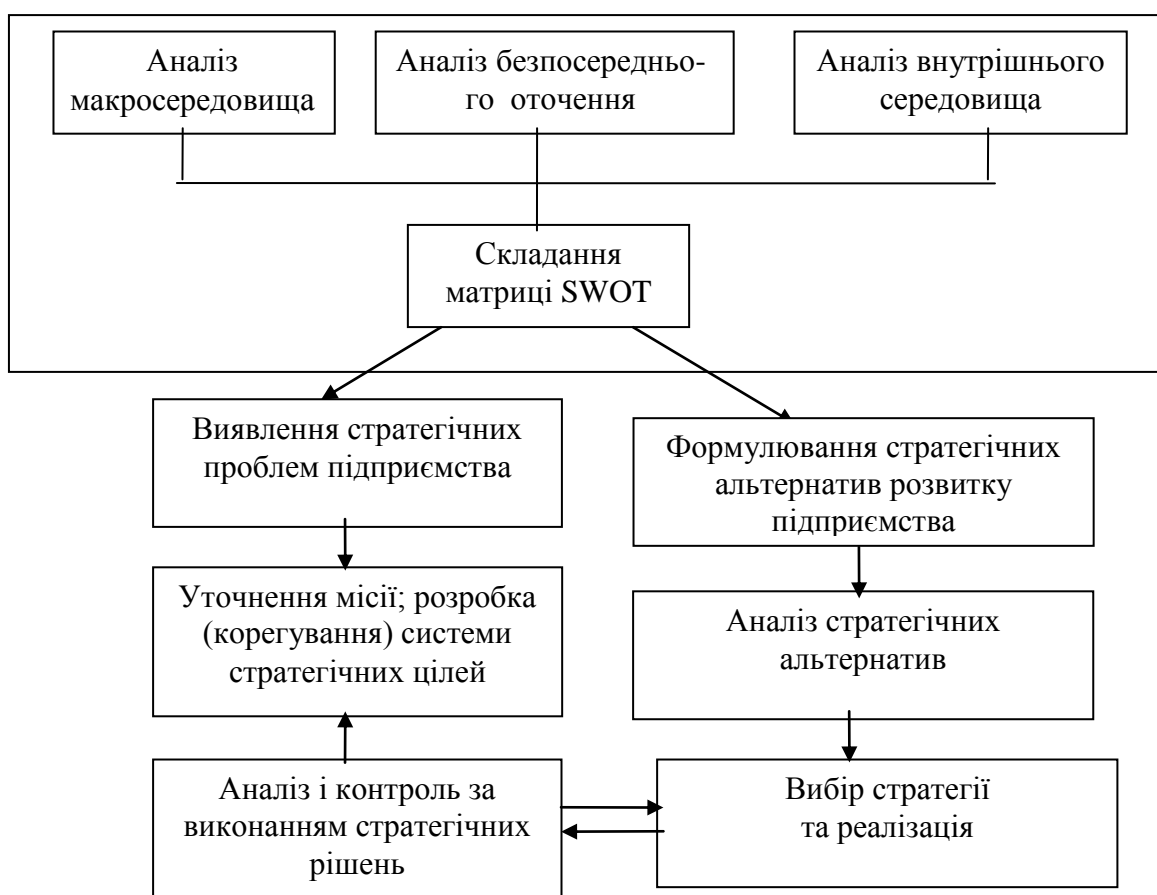


Рис. 1. Місце SWOT-аналізу в процесі вибору стратегії підприємств.

Методики передбачають здебільшого бальну оцінку факторів маркетингового середовища підприємства, отримані результати подають у SWOT-матриці як вербальні характеристики. Цей недолік методики знижує обґрунтованість вибору варіантів стратегій підприємства залежно від впливу чинників маркетингового

середовища. Тому для підвищення обґрунтованості вибору варіантів найприйнятніших корпоративних стратегій розвитку підприємства ми пропонуємо методичний підхід, заснований на кількісній оцінці впливу маркетингового середовища на підприємство.

Діагностику внутрішнього середовища й аналіз факторів зовнішнього середовища як складових та інформаційної бази SWOT-аналізу й методику їх здійснення ми розглянули раніше, тому зупинимось на етапі визначення загроз та можливостей зовнішнього, сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства, його конкурентоспроможності, складання стратегічного балансу та формування й аналіз стратегічних альтернатив.

Здійснивши аналіз та оцінки факторів зовнішнього середовища, необхідно визначити ступінь і характер їх впливу на підприємство. З цією метою виявляють можливості й загрози у зовнішньому середовищі, значущість яких оцінюють експерти у балах залежно від сили їх впливу. Можливості – це позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до поліпшення результатів будь-якої діяльності. Завдання аналізу в тому, щоб визначити реальні можливості, на основі яких можна забезпечити конкурентні переваги підприємства. Загрози – це негативні тенденції та явища, які за відсутності відповідної реакції підприємства можуть привести до значного погіршення результатів його діяльності.

На нашу думку, такий перелік слід складати, не вирізняючи мікро- та макросередовища, оскільки межі між будь-яким середовищем є умовними. Основа для поділу факторів – оцінка характеру впливу фактора на підприємство. Ідентифікацію й аналіз зовнішніх можливостей і загроз здійснюють за допомогою прийомів ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому можуть бути використані дві методики: 1) вибирають тільки „парні” фактори можливостей і загроз (наприклад, „зростання грошових доходів населення – це можливість”, а „зменшення грошових доходів населення” – загроза); 2) фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок іноземних конкурентів із нижчим рівнем витрат – загроза, що не має „парної” можливості) [4, с. 132]. У першому випадку для кожного з n факторів вибирають певну оцінку за 10-бальною

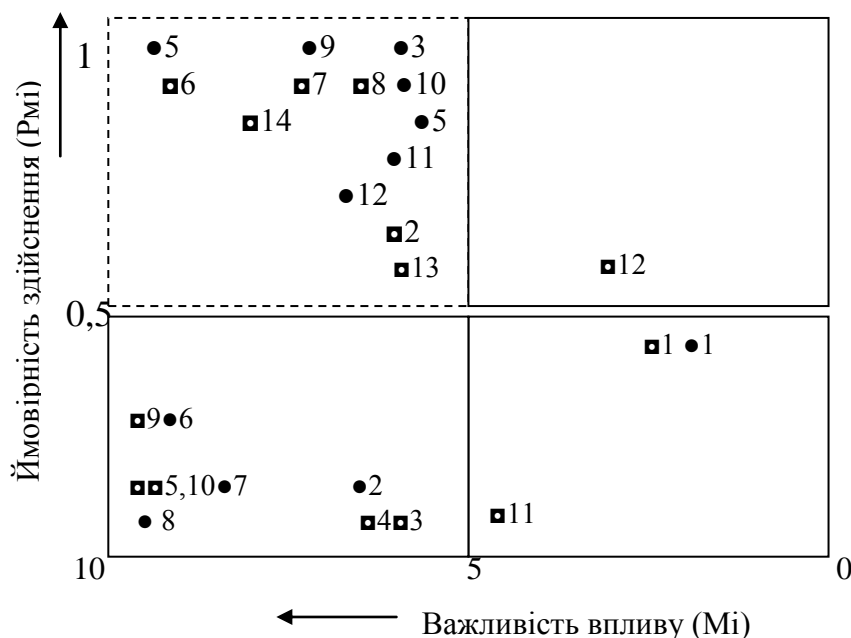
шкалою, якою вимірюють ступінь важливості факторів – можливості M_i та загрози Z_i , де i – номер фактора, причому $M_i=Z_i$. Для кожної пари можливостей і загроз визначають імовірності P_{M_i} та P_{Z_i} так, щоб була дотримана умова $P_{M_i}+P_{Z_i}=1$. Загальну оцінку можливостей та загроз розраховують формулами:

$$M=\sum M_i \times P_i \quad \text{та} \quad Z=\sum Z_i \times P_i ,$$

де $i = 1,2,3,\dots, n$.

Методика SWOT-аналізу з вибором незалежних факторів зовнішніх можливостей та загроз є подібною, але умови $M_i=Z_i$ та $P_{M_i} + P_{Z_i} = 1$ не виконують, тобто, може бути неоднакова кількість факторів. Ми пропонуємо застосувати змішаний метод, що охоплюватиме як парні, так і непарні фактори.

Отже, після поділу сприятливих можливостей та загроз за вищеописаною методикою, необхідно відібрати з їх значної кількості найважливіші, ті, які мають найбільшу ймовірність впливу, що можливо за допомогою позиціонування у спеціальній матриці. Так, кожен фактор має дві координати – важливість впливу та ймовірність здійснення, які ми нанесемо на вісі матриці сприятливих можливостей і загроз (рис. 2.).



- – сприятливі можливості;
- – загрози

Рис. 2. Матриця сприятливих можливостей і загроз.

Розташували перераховані фактори залежно від їх координат на матриці, ми отримали деяку сукупність точок на площині. Вибравши ті події, що потрапили у верхній лівий квадрат матриці, маємо перелік факторів, що повинні бути розглянуті як можливі цілі стратегії підприємства (сприятливі можливості) та найбільші зовнішні ризики (загрози).

Після позиціонування і відбору найсуттєвіших факторів складемо перелік можливостей і загроз, який застосовуватимемо при складанні стратегічного балансу (табл. 1).

Таблиця 1

Перелік зовнішніх можливостей і загроз

Фактори можливостей зовнішнього середовища	Оцінка, бали	Фактори загроз зовнішнього середовища	Оцінка, бали
1	2	3	4
Вихід на нові ринки виробництва товарів і надання послуг	2	Соціально-політична нестабільність у суспільстві	3
Збільшення конкурентної сили постачальників	2	Поява нових конкурентів і посилення конкурентної боротьби	3
Можливість розширення виробництва, збуту	3	Зростання податкового тиску	2
Збільшення попиту на товари підприємства	3	Збільшення темпів інфляції	2
Можливість використання новітніх технологій, обладнання	2	Мінливість потреб, вимог, смаків покупців, споживачів	3
Зростання цільового ринку	3	Несприятливі демографічні зміни	2
Разом	2,1	Разом	2,5

На нашу думку, оцінювати фактори слід за трибальною шкалою. Так, сприятливий вплив оцінюють трьома балами, що означає максимальну можливість для підприємства, а для факторів несприятливого впливу така оцінка означає максимальну загрозу для підприємства.

Для визначення сильних та слабких сторін підприємств необхідно здійснити діагностику внутрішнього середовища. За допомогою ретроспективного кількісного

й елементів якісного аналізу можна виявити згадані сторони. Сильні сторони (strengths) – це внутрішні можливості (навички, досвід, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги [6, с. 81].

Визначення сильних та слабких сторін як результат і завершальний етап аналізу внутрішнього середовища підприємства можливий після оцінки його факторів, результати якої відображають у профілі діяльності підприємства. Відзначимо, що профілем називається сума характеристик об'єкта аналізу, які виділяють його у ринковому просторі, він є засобом візуального аналізу [8, с. 150]. Тому за результатами аналізу внутрішнього середовища складемо “Профіль діяльності підприємства”, в якому дана бальна оцінка факторів, значущість яких визначають шляхом експертної оцінки за наступною шкалою: 3 бали – велике значення; 2 бали – помірне значення, 1 бал – незначне (табл. 2).

Таблиця 2

Профіль діяльності підприємства

№ п/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей	+		
2.	Рівень ризику (Z-фактор)	+		
3.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
4.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
5.	Стиль управління		+	
6.	Рівень прибутку	+		
7.	Частка ринку	+		
8.	Система контролю за якістю товару	+		
9.	Широта асортименту	+		
10.	Гнучкість цінової політики	+		
11.	Доцільність договірної політики		+	
12.	Система організації збуту			+
13.	Рівень сервісу	+		
14.	Система стимулювання покупців		+	
15.	Ступінь маркетингової активності	+		
16.	Дослідження і розробка (НДДКР)	+		
17.	Стан матеріально-технічної бази	+		
18.	Кваліфікаційний склад кадрів	+		
19.	Оцінка руху кадрів	+		
20.	Ступінь мотивації кадрів	+		
21.	Фінансові можливості підприємства	+		
22.	Організаційна культура			+
23.	Рейтингова оцінка підприємства			

Однак, на думку науковців [3; 7; 9], сильні та слабкі сторони організації є поняттями відносними і можуть бути виявлені при порівнянні з конкурентами.

Такий порівняльний аналіз дасть змогу виявити конкурентні переваги/недоліки підприємства, ідентифікувати ключові фактори його успіху та визначити позицію й конкурентоспроможність суб'єкта господарювання у ринковому просторі.

Для визначення конкурентних переваг здійснено порівняльний аналіз діяльності підприємства з його активними конкурентами. Діагностичний апарат оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплює ряд концептуально значущих методичних підходів, таких, як бенчмаркінг (метод порівняння з базовим зразком), метод рангів, експертний метод балів, графічний метод „еталону”, метод зваженої рейтингової оцінки, індикаторний метод, методику здійснення яких ми висвітлили у [7; 8].

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства „Профіль діяльності” (табл.2), порівняльної характеристики з конкурентами „Профіль полярності” (табл. 3) складаємо перелік фактичних сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства (табл. 4).

Таблиця 3

Профіль полярності

№ п/п	Показники	Бали				
		„+”		„0”	„-”	
		П	К	0	П	К
1.	Рівень ризику (Z-фактор)		•		*	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури	*				•
3.	Рівень комунікаційних зв'язків підприємства	*		•		
4.	Стиль управління	*	•			
5.	Рівень прибутку		•		*	
6.	Частка ринку		•		*	
7.	Система контролю за якістю товарів		•	*		
8.	Широта асортименту		•		*	
9.	Гнучкість цінової політики		•		*	
10.	Доцільність договірної політики	*		•		
11.	Система організації збуту			*		
12.	Рівень сервісу		•		*	
13.	Система стимулювання покупців		•		*	
14.	Ступінь маркетингової активності		•		*	
15.	Дослідження та розробка (НДДКР)	*				•
16.	Стан матеріально-технічної бази		•		*	
17.	Кваліфікаційний склад кадрів		•	*		
18.	Оцінка руху кадрів	*				•
19.	Ступінь мотивації кадрів			•	*	
20.	Фінансові можливості підприємства		•		*	

Перелік сильних і слабких сторін підприємства

№ п/п	Сильні сторони	Оцінка фактора, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора, у балах
1	Маркетинг			
1.1	Значна частка ринку (міцні стратегічні позиції) у сільській місцевості	3	1.1. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку	2
1.2	Наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами	2	1.2. Значне зниження ринкової частки (стратегічної позиції) організації	3
1.3	Налагоджені канали збуту	2	1.3. Слабкі позиції в конкурентній боротьбі	3
1.4	Можливість горизонтальної та вертикальної інтеграції	3	1.4. Неконкурентоспроможні ціни	2
			1.5. Недосконала система контролю за якістю	1
2.	Виробництво			
2.1	Наявність матеріально-технічної бази й інфраструктури	3	1.1. Недовикористання матеріально-технічної бази	2
2.2	Наявність сировинно-ресурсної бази	3	1.2. Моральне й фізичне виробничих потужностей, обладнання, технології	2
2.3	Можливість економії на масштабах виробництва	2	1.3. Високі витрати	3
3.	Фінанси			
3.1	Наявність значного власного капіталу	3	1.1. Нестача обігових засобів	3
			1.2. Низька рентабельність підприємства	3
			1.3. Нестабільність фінансового стану	3
4.	Кадри			
4.1	Власна база підготовки кадрів	3	4.1. Значне скорочення (відтік) кваліфікованих кадрів	2
4.2	Досвід роботи персоналу в даній сфері	3	4.2. Низький рівень професійної підготовки персоналу	2
4.3	Висока компетентність спеціалістів	2	4.3. „Старіння” трудових ресурсів	1
4.4	Висока трудова етика	2	4.4. Застаріла система управління персоналом	3
			4.5. Неадекватна система оплати і стимулювання праці	3
5.	Організаційно-управлінські			
5.1	Високий імідж організації	3	5.1. Неефективний менеджмент	2
			5.2. Недовикористання ринкових механізмів господарювання	3
	Разом	2,6	Разом	2,3

У переліку сильних і слабких сторін підприємства ми відобразили оцінку ступеня значущості фактора для підприємства. Для оцінки факторів слід використовувати шкалу оцінок, яку застосовують при оцінці факторів макросередовища і мікросередовища підприємства. Найбільш значущі (2 – 3 бали) сильні сторони (КФУ) підприємства необхідно рахувати у процесі розробки стратегії (корпоративної, стратегії бізнесу, функціональної). Але разом із тим стратегія має зводити нанівець негативний вплив на конкурентний статус слабких сторін підприємства. Слід мати на увазі, що для визначення особливостей функціональних стратегій необхідно ранжувати виявлені КФУ на групи, наприклад, КФУ, які засновані на науково-технічній перевазі, менеджменті, маркетингу й інші.

За результатами аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та для встановлення зв'язків і парних комбінацій між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами складають матрицю SWOT. Стратегічний баланс або SWOT-матриця – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), негативно й позитивно впливають на діяльність підприємства. Ці фактори об'єктивно існують у зовнішньому оточенні, їх суб'єктивно оцінюють керівники, згадані фактори свідчать про сильні та слабкі сторони у функціонуванні підприємства. Здійснюючи аналіз середовища організації, слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити у свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, і, навпаки, заздалегідь помічена загроза створює для організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули, тому всі фактори слід перевірити на предмет наявності синергії (взаємного впливу), в результаті чого вони можуть бути посилені чи навпаки.

В ліву частину матриці (рис. 3) вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, а у верхню частину - можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для організації. При цьому використовуємо дані таблиць 1,4.

Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози позиціонуються на матриці SWOT, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій.

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах- $\sum 2,1$	Загрози	Оцінка в балах $\sum 2,5$
Внутрішнє середовище					
Сильні сторони	Оцінка в балах- $\sum 2,6$	поле СіМ		поле СіЗ	
Слабкі сторони	Оцінка в балах - $\sum 2,3$	поле СлМ		поле СлЗ	

Рис. 3. Матриця SWOT.

Поле СіМ (сила і можливості) потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства у напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення. Для виявлення стратегічних проблем у даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) і можливостей у зовнішньому середовищі, оцінених максимальною кількістю балів (3 бали). Для формулювання стратегічних альтернатив зазначеного поля слід відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей із максимальною оцінкою (3 бали).

Поле СіЗ (сила і загрози) передбачає стратегії використання сильних сторін для пом'якшення загроз зовнішнього середовища. Комбінації сильних сторін із мінімальною оцінкою і загроз із максимальною значущістю мають бути віднесені до стратегічних проблем підприємства. Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даному полі слід орієнтуватися на максимальну оцінку 3 бали як сильних сторін підприємства, так і загроз у зовнішньому середовищі.

Поле СлМ (слабкість і можливості) – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище. Комбінації слабких сторін із максимальною оцінкою (3 бали) і можливостей зовнішнього середовища з мінімальною оцінкою їх значущості слід віднести до головних стратегічних проблем підприємства. При визначенні можливих стратегій розвитку організації в даному полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей зовнішнього середовища та максимальну оцінку слабких сторін підприємства.

Поле СлЗ (слабкість і загрози) передбачає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози зовнішнього середовища. Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства потрібно скласти комбінації слабких сторін і погроз із максимальною оцінкою 3 бали. При визначенні стратегій розвитку слід також орієнтуватися на максимальну оцінку слабких сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі.

Для визначення стратегічної позиції організації необхідно визначити пріоритетність якогось поля матриці, що встановлюють розрахунком частки кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У нашому випадку організація позиціонувала у поле СіЗ, оскільки $C > Сл$, а $M < 3$. Це зумовлює використання своїх сильних сторін, що переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто необхідність перебування у позиційній обороні. Хоча в організації є змога (потенціал) завойовувати окремі ринкові ніші, більшість зусиль має бути спрямована на підтримку своєї конкурентної позиції і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості переважатимуть загрози.

Розглядаючи комплексні, багатофакторні моделі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, варто відзначити їх значну інформативність і адекватність для стратегічного аналізу, тому що, вони систематизують знання про внутрішні та зовнішні фактори, визначають конкурентні переваги формують стратегічні пріоритети, періодично діагностують стратегічний потенціал підприємства та ринкову ситуацію. Однак слід відзначити й недоліки, що мають бути враховані й доповнені іншими методологічними прийомами. При застосуванні описаних методологічних прийомів аналізу значну питому вагу становить інформація, отримана методом експертних оцінок, що спричиняє суб'єктивність добору факторів, які становлять сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їх важливості, а також специфіку сприймання управлінцями впливу факторів зовнішнього середовища; ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки); застосування цих методів може дати значні похибки, величина яких залежить від

експертів та методу обробки результатів; швидка змінюваність середовища потребує постійної уваги до себе, тому пропонуємо виконувати таке дослідження не рідше рази на квартал; практично не використовують економіко-математичні методи через значну кількість неформалізованої інформації. І останнє, описані прийоми доцільніше й результативніше застосовувати для невеликих одногалузевих, недиверсифікованих підприємств.

Однак для сильнішої підтримки прийняття конкретних управлінських рішень слід застосовувати потужніші методи конкурентного, або так званого „портфельного” аналізу і методи економіко-математичного моделювання та прогнозування з метою вибору й обґрунтування стратегічного набору, що буде предметом нашого подальшого дослідження.

Список використаних джерел

1. Дженстер Пер, Хасси Девид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. – 386 с.
2. Пастухова В. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства на підставі кількісної оцінки впливу маркетингового середовища // Вісник КДТЕУ. – 1999. – № 3. – С. 57–64.
3. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге доповнене. – Л.: „Новий світ-2000”, 2003. – 272 с.
5. Смирнова В. Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.
7. Фаріон І. Д., Жукевич С. М. Стратегічний аналіз та оцінка конкурентних позицій та переваг організації // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка, ч. 2. Збірник наукових праць. – Вип. 4 (28). – Рівне, 2004. – С. 261–274.
8. Фаріон І. Д., Чичун В. А., Жукевич С. М. Практикум з стратегічного аналізу для студентів економічних спеціальностей напрямку 0501 “Економіка і підприємництво” всіх форм навчання / За ред. д. е. н, проф. Фаріона І. Д. – Тернопіль, 2004. – 300 с.
9. Sharplin Arthur. Strategic Management. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985.

Анотація. В статті розглядаються питання методичних підходів здійснення комплексного вивчення зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства у процесі стратегічного аналізу. Зокрема висвітлюється методика SWOT-аналізу як інструменту обґрунтування стратегії поведінки підприємств в ринковому просторі.

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы методических аспектов осуществления комплексного исследования внешней и внутренней среды предприятия у процессе стратегического анализа. Значительного внимания уделено SWOT-анализу как инструменту обоснования стратегии деятельности предприятий в рыночной среде.

Annotation. The article deals with methodological approaches of the implementation of complex investigation of external and internal environments of an enterprise during the process of strategic analysis. In particular, the methodology of SWOT-analysis as an instrument of strategy of enterprise behavior in market space is discovered.