

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

THE USE OF STRATEGIC MANAGEMENT ANALYSIS METHODS IN DECISION-MAKING MANAGEMENT DECISION

УДК 338.330

<https://doi.org/10.32843/infrastruct41-50>

Томчук О.Ф.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри аналізу та статистики
Вінницький національний аграрний
університет

Градоська І.О.

студентка
Вінницький національний аграрний
університет

Tomchuk Olena

Vinnitsia National Agrarian University
Hradomska Iryna
Vinnitsia National Agrarian University

У статті розглянуто місце стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством. Охарактеризовано основні етапи та завдання проведення стратегічного аналізу на підприємстві. Визначено роль стратегічного аналізу в забезпеченні ефективної адаптації підприємства до внутрішнього і зовнішнього середовища. Встановлено прямий та зворотний зв'язок стратегічного аналізу з функціями управління. Наведено основні методи проведення стратегічного аналізу та виокремлено два з них, які є найбільш поширеними у практиці проведення управлінського аналізу на підприємстві, а саме SWOT-аналіз та GAP-аналіз. Так, SWOT-аналіз дає змогу майже беззатратно проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, а GAP-аналіз виявляє стратегічний розрив, тобто розбіжність між стратегічними цілями бажаного стану підприємства та поточного стану, в якому перебуває підприємство.

Ключові слова: стратегічний аналіз, управлінський аналіз, методи стратегічного аналізу, SWOT-аналіз, GAP-аналіз.

В статті рассмотрено место стратегического анализа в системе стратегического управления предприятием. Охарактеризованы основные этапы и задачи проведения стратегического анализа на предприятии. Определена роль стратегического анализа в обеспечении эффективной адаптации предприятия к внутренней и внешней среды. Установлена прямая и обратная связь стратегического анализа с функциями управления. Приведены основные методы проведения стратегического анализа и выделены два из них, которые являются наиболее распространенными в практике проведения управленческого анализа на предприятии, а именно SWOT-анализ и GAP-анализ. Так, SWOT-анализ позволяет почти беззатратно проанализировать факторы внешней и внутренней среды деятельности предприятия, а именно SWOT-анализ и GAP-анализ выявляет стратегический разрыв, то есть расхождение между стратегическими целями желаемого состояния предприятия и текущего состояния, в котором находится предприятие.

Ключевые слова: стратегический анализ, управленческий анализ, методы стратегического анализа, SWOT-анализ, GAP-анализ.

In order to carry out business effectively, businesses need to respond quickly to changes in internal and external factors. The most effective method of doing this is to conduct management analysis, but you need to pay attention to the strategic plans of activity, so when conducting a management analysis should use exactly the methods of strategic analysis of the enterprise. In such circumstances, strategic management analysis is the ability of senior management to correctly apply theoretical knowledge and practical experience in the field of strategic management methodology, which allows to create such management tools that can transform the concept into a ready production and economic plan. In view of the above, the question of researching the methods of strategic analysis that are used in conducting management analysis at the enterprise is relevant. Although today there are a large number of works of scientists concerning the methods of strategic analysis and the possibility of their use in the management analysis at the enterprise, however, the conceptual and methodological principles of strategic analysis in the enterprise management system remain open in modern scientific developments. Therefore, it seems appropriate to investigate the relationship between the stages of the management process and the analytical procedures in order to provide guidance with the necessary analytical information to make effective management decisions. The place of strategic analysis in the system of strategic management of the enterprise is considered in the article. The main stages and tasks of strategic analysis at the enterprise are described. The role of strategic analysis in ensuring effective adaptation of the enterprise to the internal and external environment is determined. Strategic analysis is directly and directly linked to management functions. The basic methods of strategic analysis are outlined and two of them are the most common in the practice of management analysis at the enterprise, namely SWOT analysis and GAP analysis. Thus, SWOT analysis allows to analyze the external and internal environmental factors of an enterprise almost without cost, and the GAP analysis reveals a strategic gap, that is, a discrepancy between the strategic goals of the desired state of the enterprise from the current state of the enterprise.

Key words: Strategic analysis, management analysis, strategic analysis methods, SWOT analysis, GAP-analysis.

Постановка проблеми. Для ефективного здійснення господарської діяльності підприємствам необхідно швидко реагувати на зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Найбільш ефективним методом при цьому є проведення управлінського аналізу, проте потрібно звертати увагу саме на стратегічні плани діяльності, тому під час проведення управлінського аналізу варто використовувати саме методи стратегічного аналізу діяльності підприємства.

За таких умов стратегічний управлінський аналіз полягає в умінні вищого менеджменту правильно застосовувати теоретичні знання та практичний досвід у сфері методології стратегічного управління, що дає змогу створювати інструменти управління, здатні перетворити концепцію у готовий виробничо-господарський план. У зв'язку із

вищевикладеним актуальним є питання дослідження методів стратегічного аналізу, які використовуються під час проведення управлінського аналізу на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню методів стратегічного аналізу та визначення їхньої ролі під час проведення управлінського аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства присвячені праці багатьох вітчизняних учених, таких як І.М. Вагнер [4], О.М. Галенко [10], О.О. Гуменюк [5], О.В. Замазій [2], Л.М. Киш, П.Р. Пуцентейло [5], І.Т. Райковська [3], Л.А. Різва [10], І.В. Саух [9], М.В. Соболева [8], О.Ф. Томчук [1] та інші.

Проте залишаються відкритими у сучасних наукових розробках питання концептуально-методологічних засад стратегічного аналізу в

системі управління підприємством. Тому видається доцільним дослідження взаємозв'язку між стадіями управлінського процесу і аналітичними процедурами, щоб забезпечували керівництво необхідною аналітичною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичний огляд методів стратегічного аналізу і дослідження можливості їх практичного використання під час проведення управлінського аналізу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління вимагає створення основи для активного й ефективного застосування різних методів, які повинні забезпечити об'єктивність оцінки діяльності підприємства та визначити перспективи його подальшого розвитку. Особливо необхідним є своєчасне виявлення проблем проведення управлінського аналізу з використанням методів стратегічного аналізу. Це дає змогу досягти адаптації цілей, стратегії підприємства, його організаційних характеристик до змін у ринковому середовищі на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання [1, с. 310].

Стратегічний аналіз відіграє важливу роль у процесі стратегічного управління підприємством і є початковим етапом під час стратегічного вибору і реалізації стратегії. Стратегічний аналіз як складова частина процесу управління на основі дослідження зовнішнього і внутрішнього середовищ господарюючої одиниці, оцінки наявних ресурсів та можливостей забезпечує формування місії та стратегічних цілей підприємства, сприяє виробленню стратегічних ініціатив, які є основою стратегічного вибору для вищого менеджменту підприємства [2, с. 109].

Загалом стратегічний аналіз може бути розділений на два основних етапи (рис. 1).

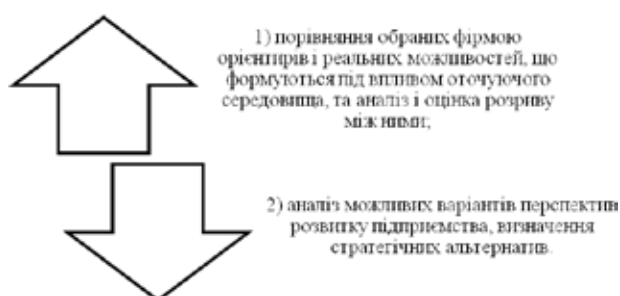


Рис. 1. Етапи проведення стратегічного аналізу на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

Стратегічний аналіз займає суттєве місце в забезпеченні виконання найважливішої вимоги до управлінських рішень – наукового обґрунтування варіантів таких рішень, які б забезпечили

досягнення максимальних довгострокових економічних результатів за мінімальних витрат ресурсів.

Отже, визначимо, чим повинен виступати стратегічний аналіз на підприємстві. По-перше, як елемент системи управління він слугує основою виявлення недоліків і резервів у господарській діяльності, підвищення ефективності використання економічних ресурсів, пошуку нових резервів зменшення собівартості та збільшення обсягів виробництва, нарощування економічного потенціалу та вартості бізнесу. По-друге, як інформаційне забезпечення він повинен охоплювати результати дій всіх інших функцій управління, базуватися на фактах їх прояву, переробляти та видавати нову інформацію про стан діяльності підприємства та його місце у зовнішньому середовищі, а також сприяти роботі систем управління і контролю [3, с. 85].

Виходячи з положень змісту організації аналітичної роботи, основними завданнями організації стратегічного аналізу є:

1) проектування процесу аналізу: регламентація цілей аналізу, завдань, функцій; засобів та методів вирішення завдань і виконання процедур;

2) відповідальність за безперервність, комплексність аналітичних досліджень; взаємодія у процесі аналізу керівників різних рангів;

3) забезпечення ефективності аналізу, подальшого його вдосконалення і розвитку;

4) підвищення якості аналітичної інформації та ефективності її використання для цілей стратегічного управління;

5) раціональна організація праці виконавців економічних та аналітичних служб, зокрема за рахунок автоматизації аналітичних процесів, що сприятиме скороченню термінів проведення аналітичних досліджень;

6) забезпечення формулювання конкретних висновків за результатами аналізу, пропозицій щодо вибору стратегії, яка відповідала би змінам ринкового середовища і стратегічному потенціалу підприємства [4, с. 498].

Однак стратегічний аналіз в системі управління не виконує свою роль автономно, а взаємопов'язаний з іншими функціями менеджменту, впливає на розвиток і удосконалення. Виходячи з того, що в системі ринкових відносин функції системи управління наповнюються новим змістом, обґрунтовано взаємозв'язок стратегічного аналізу з ними (табл. 1).

Вважаємо, що стратегічний аналіз є рушійним фактором у системі управління задля розроблення стратегії розвитку підприємства, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарських та зовнішніх резервів, основою розроблення науково обґрунтованих планів та стратегічних управлінських рішень.

П.Р. Пуцентейло та О.О. Гуменюк наголошують, що серед методів стратегічного аналізу широке практичне застосування отримали:

Таблиця 1

Зв'язок стратегічного аналізу з функціями управління

Функція управління	Прямий зв'язок	Зворотній зв'язок
Планування	За допомогою планування визначаються напрям і зміст діяльності підприємства, прогнози можливих напрямів його розвитку та стратегічні плани, чітко встановлення яких впливає на проведення та результати стратегічного аналізу	Планування не може здійснюватися без проведення аналізу зовнішнього середовища. Зокрема, підприємство повинне визначити, яких реальних результатів воно може домогтися, оцінити свої сильні і слабкі сторони, а також стан зовнішнього середовища (економічні умови в даній країні, урядові акти, позиції профспілок, дії конкуруючих організацій, переваги споживачів, суспільні погляди, розвиток технологій)
Організація	Організаційна структура як прояв організації на підприємстві постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Постійним є аналіз та оцінка діючих організаційних структур з метою їх удосконалення, враховуючи мінливе зовнішнє середовище	Результати стратегічного аналізу визначають порядок організації діяльності підприємства в майбутньому
Мотивація	При застосуванні мотиваційних засобів слід чітко проаналізувати, чи доцільні вони для підвищення ефективності праці та всього виробничого процесу в цілому	Сформована стратегія розвитку підприємства відображає майбутні перспективи діяльності та спонукають працівників до підвищення продуктивності праці
Контроль	Контроль дає змогу управлінському персоналу стежити за ходом виконання стратегічних управлінських рішень	Здійснення контролю неможливе без стратегічного аналізу використання економічних ресурсів підприємства за звітний період
Координація та регулювання	Координація або регулювання робіт в тій чи іншій мірі передбачає використання методів стратегічного аналізу, оскільки визначає узгодженість у часі та просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому та зовнішнім середовищем	Чітко організована стратегічна аналітична робота є одним з основних факторів, який впливає на ефективне виконання поставлених завдань такої функції управління як координація

Джерело: [3, с. 86]

- матриця «BCG» (Boston Consulting Group);
- матриця «GE / McKinsey» (General Electric / McKinsey);
- модель «McKinsey / 7S»;
- матриця «Shell / DPM» (Shell / Direct Policy Matrix);
- матриця «Hofer / Schendel»;
- матриця «ADL / LC» (Arthur D. Little / Life Cycle);
- матриця зростання А.Т. Kearney;
- модель ABCD;
- модель SPACE;
- модель трьох ціннісних критеріїв М. Трейсі і Ф. Вірсема;
- метод аналізу LOTS;
- GAP-аналіз;
- PEST-аналіз;
- SWOT-аналіз [5, с. 199–200].

Методи стратегічного управлінського аналізу дещо відрізняються від методів інших видів аналізу. Відмінність залежить від особливостей стратегічного аналізу. Оскільки останній охоплює глобальні питання розвитку підприємства, то

необхідні аналітичні методи, здатні допомогти під час прийняття управлінських рішень на довгострокову перспективу з ключових питань.

До найбільш поширених методів стратегічного управлінського аналізу науковці відносять SWOT-аналіз.

Як зазначає Л.М. Киш, для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їхню важливість та порівняти їх [6, с. 111].

Таблиця SWOT-аналізу була введена на конференції з проблем бізнес-політики у Гарварді у 1963 р. (табл. 2).

Ця матриця надає керівникам підприємства структуроване інформаційне поле, в якому вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати рішення.

Зовнішній аналіз, окрім оцінки ринкової кон'юнктури, повинен охоплювати такі сфери, як економіка, політика, технологія, міжнародне становище і соціально-культурне поведінка, тобто проводиться відповідно з моделлю GETS, що означає

Матриця SWOT-аналізу

Середовище	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє	Сильні сторони Strengths	Слабкі сторони Weaknesses
Зовнішнє	Можливості Opportunities	Загрози Threats

Джерело: узагальнено автором на основі [7]

чотири групи зовнішніх сил тиску: Government – уряд; Economy – економіка; Technology – технологія; Society – суспільство [7].

Процедури внутрішнього аналізу можуть і повинні містити оцінку унікальності ресурсів та технологій, ключових компонентів менеджменту, корпоративної культури тощо.

SWOT-аналіз як управлінський інструмент має певні особливості, серед яких виділимо такі: є початковим етапом стратегічного планування для більшості функціонуючих підприємств; є складовим етапом процесу формування стратегії; у центрі уваги знаходяться фактори, що суттєво впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги (споживачі, постачальники, конкуренти); припускає широке використання методу експертної оцінки; передбачає обов'язкову кількісну (бальну) оцінку факторів макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємства [8, с. 168].

SWOT-аналіз порівняно з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати, є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного управлінського аналізу, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дає змогу систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку підприємства на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості

швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства загалом.

Ще одним поширеним методом стратегічного аналізу, котрий ефективно використовують у проведенні управлінського аналізу на підприємстві, є GAP-аналіз.

Центральним поняттям у методиці GAP-аналізу є поняття стратегічного розриву, під яким слід розуміти відхилення, яке визначається стратегічними цілями бажаного стану підприємства від поточного стану, а також бажаною траєкторією розвитку від очікуваної або фактичної стратегії. Бажана траєкторія розвитку може визначатися: потенціалом ринку, що включає в себе повний або гіпотетичний попит на продукцію; станом найбільш успішних у галузі конкурентів, що деталізується у фінансових показниках; актуальними тенденціями розвитку бізнесу [9, с. 80].

Залежно від виду розривів виділяють:

1) зовнішні стратегічні розриви, які спричинені впливом зовнішніх факторів макросередовища (економічні, політичні, соціально-демографічні, правові тощо);

2) внутрішні стратегічні розриви, які пов'язані з неефективною структурою внутрішнього фінансового потенціалу (інформаційний, кадровий, організаційний та ресурсний розриви);

3) змішані розриви, зумовлені впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Усі виявлені види розривів є предметом стратегічного аналізу. Їх можна пов'язати з результатами реалізації бізнес-стратегій, сегментами ринку, продуктами (потребами), іміджем компанії або її продуктів, маркетинговою активністю компанії, маркетинговою конкуренцією [9, с. 80].

Таким чином, метод GAP-аналізу за допомогою виявлення розривів у діяльності підприємства дає змогу виявити «вузькі місця» в управлінні та прийняти ефективні управлінські рішення щодо їх усунення, саме тому управлінський аналіз фактично неможливо провести без використання цього методу. Використання методів стратегічного

аналізу під час проведення управлінського аналізу дає змогу не лише дослідити поточний внутрішній стан підприємства, але і проаналізувавши можливі зміни зовнішнього середовища, прийняти управлінські рішення на перспективу, що здатне забезпечити стійкі конкурентні переваги господарчого суб'єкта та його прибутковість у довготерміновій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та ефективним адаптуванням до змін у зовнішньому середовищі.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, використання відповідних методів та інструментів на етапах стратегічного аналізу дає можливість виявити та вчасно й гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні, встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямками розвитку, сегментувати ринок товарів та послуг, визначивши найбільш привабливі для підприємства сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз – це спосіб вивчення й адаптації інформаційних потоків, отриманих у процесі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, до реалізації стратегічних цілей підприємства. Ефект від стратегічного управління підприємством не буде досягнутий без якісного стратегічного аналізу. Підтвердженням цього факту є те, що управлінська стратегія потребує інформації про стратегічне становище підприємства на ринку і специфіці реалізації вибраної стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Томчук О.Ф. Роль діагностичного аналізу у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2011. Т. 13, № 1(2). С. 310–318.
2. Замазій О.В. Стратегічний аналіз: системне уявлення про стратегічне управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2(2). С. 108–111.
3. Райковська І.Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1–2. С. 84–92.
4. Вагнер І.М. Методичні основи організації стратегічного аналізу в управлінні підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 1. С. 497–501.
5. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління

підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3–4. С. 196–205.

6. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

7. Короткий курс лекцій з дисципліни «Управлінський аналіз» URL: https://studme.com.ua/1957041110033/ekonomika/metody_strategicheskogo_upravlencheskogo_analiza.htm (дата звернення: 10.03.2020).

8. Соболева М.В. SWOT-аналіз як методологічна основа стратегічного управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2013. Вип. 650–652. С. 167–172.

9. Саух І.В. GAP-аналіз як методика формування стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства. *Economic annals-XXI*. 2016. № 162. С. 79–83.

10. Галенко О.М., Різва Л.А. Стратегічний аналіз як ключовий елемент стратегічного управління. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5681> (дата звернення: 08.03.2020).

REFERENCES

1. Tomchuk O.F. (2011) Rol diahnostychnoho analizu u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom [The role of diagnostic analysis in strategic enterprise management]. *Scientific Bulletin of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology. Hedgehog*, vol. 13, no. 1(2), pp. 310–318.
2. Zamazii O.V. (2017) Stratehichniy analiz: systemne uivlennia pro stratehichne upravlinnia [Strategic analysis: a systematic view of strategic management]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, no. 2 (2), pp. 108–111.
3. Raikovska I.T. (2017) Stratehichniy analiz v systemi dovhostrokovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis in the system of long-term enterprise management]. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, no. 1–2, pp. 84–92.
4. Vahner I.M. (2013) Metodychni osnovy orhanyzatsii stratehichnoho analizu v upravlinni pidpriemstvom [Methodical bases of strategic analysis organization in enterprise management]. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, vol. 1, pp. 497–501.
5. Putsenteilo P.R., Humeniuk O.O. (2016) Stratehichniy analiz yak vazhlyvyi element upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis as an important element of enterprise management]. *Innovative economy*, no. 3–4, pp. 196–205.
6. Kysh L.M. (2019) Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpriemstva [Strategic management as a major part of enterprise management]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 38, no. 1, pp. 107–113.
7. Korotkyi kurs lektsii z dystsypliny «Upravlinskyi analiz» [Short Course in Management Analysis course]. Available at: https://studme.com.ua/1957041110033/ekonomika/metody_strategicheskogo_upravlencheskogo_analiza.htm (accessed 10 March 2020).

8. Soboleva, M.V. (2013). SWOT-analiz yak metodolohichna osnova stratehichnoho upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [SWOT analysis as a methodological basis for strategic management of a modern enterprise]. *Naukovyi visnyk Chernivets'koho universytetu. Ekonomika – Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Economy*, vol. 650–652. pp. 167–172.

9. Saukh I.V. (2016) GAP-analiz yak metodyka formuvannia stratehii rozvytku finansovoho potentsi-

alu turystychnoho pidpriemstva [GAP-analysis as a method of formation of strategy of development of financial potential of tourism enterprise]. *Economic Annals-XXI*, no. 162, pp. 79–83.

10. Halenko O.M., Rizva L.A. (2017) Stratehichniy analiz yak kliuchovyi element stratehichnoho upravlinnia [Strategic analysis as a key element of strategic management]. *An efficient economy* (electronic journal), no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5681> (accessed 8 March 2020).